

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

إنصاف بنت محمد بن سعيد السعيدي

إشراف

الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة 2011

جميع الآراء الواردة في الرسالة لا تعبر بالضرورة عن آراء جامعة مؤتة

الإهداء

إلى والدتي الغالية أطال الله عمرها، إلى روح أبي الطاهرة، إلى أشقائي وشقيقاتي الأعزاء، إلى شقيقي الأكبر الذي رباني على الفضيلة والخلق القويم وغرس في داخلي حب العلم والمعرفة.

إلى زوجي العزيز نبع الحب والحنان الذي وقف إلى جانبي وساندني وتمنى لي الخير والتوفيق، إلى فلذات كبدي أبنائي وبناتي عبدالله ومالك وملوك ومحمد وبراءة الذين أخذت من وقتهم لإنجاز هذا العمل، إلى باني عمان وقائد نهضتها المباركة الذي يسر السبل وسهلها لأبنائها، إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل، إلى كل من يعمل لأجل عمان وبناءها، إلى جميع العاملين في الحقل التربوي أهدي هذا العمل المتواضع.

إنصاف بنت محمد بن سعيد السعيدي

الشكر والتقدير

الحمد الذي أنعم علينا من واسع رحمته وعظيم عطاياه، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أشكر ا العلي القدير الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة وأتقدم بجزيل الشكر إلى المشرف على هذه الرسالة الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات، على ما بذله من فيض علمه ووافر جهده وعظيم نصحه وتوجيهه فجزاه ا عني خير الجزاء وله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بخالص شكري إلى الدكتور حسين رحيم على دعمه ونصحه، والدكتور جمال الأشقر على ما أسداه لي من توجيهات، وإلى كل من الدكتور طارق أبو النجا، والدكتور محمد النقادي، والدكتور أحمد السعيدي.

وأزجي شكري إلى الأفاضل الأستاذة خالد العميري، وعبد الرؤوف العجمي، وحسين الرديني، ومحمد المعمري، وعزة السعيدي والشكر موصول لمحكمي أداة هذه الرسالة وإلى جامعة صحار والعاملين بها، فجزاهم ا جميعاً خير الجزاء ووفقهم لما يحب ويرضى.

إنصاف بنت محمد بن سعيد السعيدي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين

إنصاف بنت محمد بن سعيد السعيدي

جامعة مؤتة 2011

هدفت الدراسة للكشف عن مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والميداني لتحقيق هدف الدراسة، وقامت الباحثة بإعداد إستبانة مكونة من (40) فقرة، طبقة على عينة تكونت من (372) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن وزارة التربية والتعليم تسعى جاهدة إلى الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية، والتحسين من مدى فاعليتها وذلك من خلال البرامج التدريبية المختلفة والدورات وأيضاً حرص مدراء المدارس أنفسهم إلى السعي لتحسين، وتطوير، وتنمية الذات، من خلال البرامج التعليمية التي يلتحقون بها، حيث نجد أن الكثير منهم يسعون للحصول على الدرجات العلمية العليا كدرجة الماجستير والدكتوراه في مجال التخصص، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل والخبرة والمنطقة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع وذلك لصالح الإناث، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بعدة توصيات ومقترحات منها إتاحة الفرصة لمدراء المدارس للاطلاع على تجارب الدول الأخرى، في مجال الإدارة المدرسية عن طريق تنظيم مجموعة من الزيارات الفردية أو الجماعية إلى تلك الدول، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات الصلة، وتشجيع الاعتماد على النفس للتطوير، وكذلك إجراء بحوث عمل علمية من قبل إدارات المدارس لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، واعتماد نتائجها في تطوير مستوى الإنماء المهني للمعلمين ولأنفسهم.

Abstract

The effectiveness of basic schools principals performances in the Sultanate of Oman from teachers' point of view

Insaf Mohammed Said AlSaidi

Mu'tah University, 2011

The study aims at investigating the effectiveness of basic schools principals performances in the Sultanate of Oman from teachers' point of view. To achieve the study aims, the researcher uses descriptive design and constructs a questionnaire of 40 items to investigate the effectiveness of headmasters' performances. It was evaluated by a group of experts to ensure its validity. The sample of the study consists of (372) male and female teachers, The results are as Ministry of Education aims at developing the effectiveness and performance of school administration through conducting various training programs. was also issued and most principals are caring about their professional growth and self development by attending educational programs and pursuing their higher studies, and Involving the teachers in discussing school budget is not practiced highly by principals of basic schools. According to the findings, the researcher recommended some suggestions and recommendations to promote the performance of schools' principals in Oman, Such Giving opportunities to schools' principals to learn about other countries experience related to schools administration by organizing individual and groups visits to those countries and participating in conferences and seminars related to the same, and Improving the relationship between the school and the local community through a way that makes the school environment more attractive for the parents in order to avoid any possible problems facing their children to solve any obstacles which may affect the students' performance.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

إن العملية التعليمية عملية معقدة ومتشعبة فهي تعمل على إعداد الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل بإيجابية وفاعلية مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة في شتى ميادين الحياة، ولذلك تتطلب التربية قيادات وإدارات واعية قادرة على القيام بمسؤولياتها من أجل الوصول لتحقيق أهدافها بشكل موضوعي وواقعي، ولذلك فإن النظم التعليمية على اختلاف فلسفاتها وأهدافها تولي الإدارة المدرسية والقائمين عليها عناية فائقة من حيث العمل على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وإيجاد أفضل الطرق والاستراتيجيات لتدريبهم.

إن وجود إدارة تربوية ناجحة تضطلع بمهامها من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة المادية والبشرية وبأقل جهد وتكلفة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والإدارة التربوية بمستوياتها الثلاث الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ،لكل منها مهامه وعملياته التي تتكامل وتتضافر من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة، وتقوم الإدارة المدرسية بالجانب التنفيذي المتعلق بالوظائف الإدارية والفنية(البدري، 2005).

وتعد الإدارة المدرسية من أهم التشكيلات الإدارية في النظام التعليمي، فهي تتولى تنفيذ أهداف السياسة التعليمية بالشراكة مع المجتمع على اختلاف فئاته وتقسيماته الجغرافية،وقد شهدت الإدارة التربوية اتجاها جديداً في فلسفتها خلال السنوات الماضية (فهمي ومحمود،1993).

وعلى ذلك فإن تغير فلسفة الإدارة التربوية صحبه تغير في وظائف الإدارة المدرسية المتمثلة في الجانبين الإداري والفني، والذين يصعب الفصل بينهما فهما يعملان في تكامل وانسجام بهدف تحسين العملية التعليمية والتعلمية، إلا أن بعض الباحثين اعتبروا الدور الفني لمدير المدرسة أكثر أهمية وصعوبة كونه يكشف عن مهارات وقدرات المدير بشكل أكثر وضوحا، إلا أن (برايتوز وروز، 1965)،

(Brighton & Ros كما ورد في (نشوان، 1985) يعتقدان أن مدير المدرسـة هـو الأكثر كفاءة للقيام بالدور الإشرافي إذا ما توفر له التدريب والخبرة الكافيان.

والمدرسة مؤسسة عامة شأنها شأن مؤسـسات الإدارة العامـة تـؤدي أدوارا مختلفة وتتأثر بعوامل متعددة كالعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، لهذا تجد نفسها تحت ضغوط قطاعات المجتمع المختلفة مما جعل الساسة التربـويين يعملون على البحث عن سبل تطوير أدائها والوقوف على مدى فاعليتهـا وقـدرتها على تحقيق أهدافها وكفاءة معلميها والعاملين بها ومن هذا المنطلق فإنه لا بد مـن الاهتمام بتطوير وفاعلية أداء إدارة المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2009).

ويمثل مدير المدرسة عنصرا حيويا وأساسيا في العملية التربوية لهذا لابد من أن يعمل على تطوير وتحسين إدارة المهام والمسؤوليات المناطـة بـه بمـا يواكـب المستجدات التربوية المتسارعة وبما يتناسب مع سياسة وفلسفة التعليم في الدولة.

فالإدارة المدرسية في سلطنة عمان شأنها كباقي مثيلاتها في الدول الأخرى تعمل على تحسين وتطوير جودة أدائها لتواكب المستجدات العالمية في هذا المجال وذلـك من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة في التربية، من أجل مواجهة تحديات العصر وتطوراته المتسارعة في شتى المجالات فكلما حققت المدرسة نجاحـا فـي مخرجاتها ظهرت لديها تطلعات جديدة، ولذلك فلا بد لها من أن تعمل علـى رفـع كفاءة أدائها من خلال عمليتي التحسين والتطوير المستمرين (وزارة التربية والتعليم، 2009).

ولذلك فإنه لابد من الاهتمام بعملية التدريب اثناء الخدمة للكوادر الادارية فـي المدارس، واشراكهم في اختيار البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم الفعلية، مـن خلال الواقع الفعلي لعملهم في الحقل التربوي، بهدف الوصول الى اعلى مستوى من الفاعلية في الاداء.

وإدراكاً من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لأهمية دور مدير المدرسة في مواكبة هذه التطورات والمستجدات، فقد أنشأت قسم التوجيـه الإداري، وذلـك للعمل على بناء ادارات مدرسية فاعلة مدركة لأدوارها المختلفة، الإدارية والفنيـة، كما اهتمت الوزارة بالعمل على إكساب مديري المـدارس ومـساعديهم المهـارات

والكفايات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال العمل على الحـاقهم ببرامج دراسية مختلفة كابتعاثهم لجامعة السلطان قابوس للحصول على دبلوم الإدارة المدرسية لحملة البكالوريوس، والحصول على البكالوريوس للحاصلين على الـ دبلوم المتوسط، ويعتبر مدير المدرسة في سلطنة عمان هو المسئول المباشر أمام المنطقة التعليمية عن كل ما يدور في مدرسته من عمليات تربوية وتعليمية، مـع امكانيـة تكليفه بممارسات جديدة من قبل المنطقة التعليمية إن دعت الحاجة، فيما يخدم العملية التربوية والتعليمية (القبطان،2006).

2.1 مشكلة الدراسة:

إن الإدارة المدرسية تقوم على عدة وظائف متشابكة، وتتوقف فاعليـة النظـام التعليمي على الطريقة التي يدار بها، وأيضا المواصفات التي يجب أن يتحلـى بهـا مدير المدرسة من حيث تعدد المهارات والتطوير الذاتي، وللدور الذي يمثله مـدير المدرسة بالنسبة لمدرسته حيث انه المسئول الأول عن نجاح مدرسته فـي تحقيـق أهدافها، وهذا ما اتفقت عليه جميع الدراسات التي أجريت في هذا الجانب (أحمـد، 1998).

وتقوم وزارة التربية والتعليم بجهد كبير في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد تمثل ذلك في استحداث مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره مـن العام الدراسي 2004/2003م، والذي تشرف عليه دائـرة الأنظمـة وتقيـيم الأداء بوزارة التربية والتعليم، إضافةً لما يبذل من جهود كبيرة تتمثل في إقامـة الـورش والمشاغل والندوات لمدراء مدارس التعليم الأساسي على مدار العام الدراسي، كذلك تخصيص الإمكانات المادية الكبيرة، والتي تنفقها وزارة التربية والتعليم.

ورغم ما بذل ويبذل من جهود كبيرة في هـذا الجانـب، إلا أن كثيـر مـن الدراسات تشير إلى وجود ضعف في بعض الجوانب النظرية والتطبيقية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وهو ما تؤكده دراسة (الغساني، 2006) إلى وجود بعض المعوقات، التي يواجهها مدير المدرسة بسلطنة عمان فـي ممارسـاته

الفعلية لمهامه، كالمعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية مما يؤثر على مدى فاعليته.

ومن الدراسات التي تؤكد في نتائجها على ضرورة تطوير أداء مديري المدارس في سلطنة عمان، دراسة (المحروقي، 2003)، باعتبار أن ذلك من أهم الاستثمارات في وزارة التربية، من حيث الإسهام في فاعلية أداء مديري المدارس، مما ينعكس بإيجابية على جودة التعليم في مدارسهم، و أهم الاستراتيجيات المتبعة في ذلك التعليم غير الرسمي، والتطوير الذاتي، وتشكيل اللجان، وتدريب الزملاء، والبحث العلمي، والقراءات المهنية، والنشرات التوجيهية، وحلقات النقاش، والتكليف بمهام وواجبات مؤقتة، والترقية المخططة، والتدوير الوظيفي، والدورات التدريبية.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة تعليم أساسي في الحقل التربوي فإنها ترى انه لابد لمدير المدرسة من أن يمتلك مهارة وفاعلية في الأداء، ليستطيع أن يقود عملية التطوير والتحسين في مدرسته، فعلى الرغم من الدورات والتدريب لتطوير الأداء، إلا أن هناك قصورا في أداء المديرين، وبالتالي لمست الباحثة أن هناك قصور في مدى فاعلية أداء مديري المدارس، مما يستدعي الاهتمام بتطوير أداءهم، وتقصي الممارسات الفعلية لهذا الأداء، ليتسنى العمل على معرفة أوجه القصور في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي والعمل على اقتراح حلول لمواجهة ومعالجة أوجه القصور.

3.1 أسئلة الدراسة:

لهذا جاءت هذه الدراسة لمعرف مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

وتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الممارسات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة من منظور الأدبيات؟

2. ما هي المهام والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
3. ما هي أوجه القصور في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
4. ما هي المقترحات للنهوض بمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على الممارسات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة من منظور الأدبيات.
2. التعرف على المهام والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
3. معرفة أوجه القصور في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
4. اقتراح حلول للنهوض بمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
5. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية.

5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة، في الكشف عن مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وبالتالي توجيه مسار أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بما يحقق الأهداف المنشودة، كما أنها من المؤمل أن:

1. تزود المسئولين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بمـدى فاعليـة أداء مديري مدارس التعليم الأساسي، وذلك من خلال الوقوف على الواقع الميداني.
2. تساعد على التحسين النوعي لمديري مدارس التعليم الأساسـي فـي سـلطنة عمان.
3. تساعد على تحسين نوعية البرامج التدريبية المقدمة لمديري مـدارس التعلـيم الأساسي، وذلك من خلال ما تسفر عنه الدراسة الميدانية.

6.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب.

الحدود البشرية:

معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقتي الباطنـة شـمال والباطنة جنوب.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2010/2009.

7.1 مصطلحات الدراسة:

أولا: الفاعلية Effectiveness

الفاعلية لغة: تعني الفاعل الذي قام أو يقوم بالفعل، أما الفعال فهي صيغة مبالغة من أسم الفاعل، والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الأفعال (الحياصـات، 2006)، ويضيف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباعها للحاجات العامة.

ويرى دافت (Griffin, 2004) أن الفاعلية مفهـوم واسـع علـى المـستوى التنظيمي ومستوى دوائر المنظمة، كما عرفت الفاعلية بأنها "اختيار أو تحديد الطرق للأداء من أجل الوصول إلى الهدف المنشود والمحـدد مـسبقا" (Shapiro, 1995). ويعرف (الخليفات، 2010) الفاعلية بأنها "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلـي

للبرامج التدريبية بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف، أو مجموعة أهداف من خلال فترة التدريب، فهي القدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا".

تعرف (بدوي، 1994) الفاعلية بأنها الموازنة بين المعدلات والمتغيرات المختلفة لمعرفة الدرجة القصوى أو المثلى التي يتمكن أن يصل إليها انجاز تنظيم أو نظام في سيره، وعرفها ملينز (Mullins,2005) القيام بالأعمال للوصول إلى مخرجات تم تحديدها من خلال الأهداف أو العمل الذي تم تحديده.

التعريف الإجرائي:

قدرة مدير مدرسة التعليم الأساسي في سلطنة عمان على القيام بأداء مهامه والممارسات التي تحقق الأهداف التربوية، والتعليمية المنشودة للمدرسة، من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

ثانيا: الأداء

يعرف (Mullins,2005) الأداء بأنه هو الأنشطة النى تسعى إلى زيادة الربحية أو تحسين تقديم الخدمات أو الحصول على أفضل النتائج في الأنشطة التنظيمية.

التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثة الأداء على انه هو مجموعة من المهام والممارسات التي تحقق الأهداف التربوية، والتعليمية المنشودة للمدرسة، من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يحتل تطوير المؤسسات التربوية اهتمام جميع الدول، ولا يمكن أن يحـدث ذلك إلا بالعمل على تحسين جودة الأداء، ومواكبة المستجدات، والتطورات العالميـة في هذا المضمار، ولتحقيق تطوير المؤسسات التربوية، لابد من الاهتمام بالمدرسـة التي تعتبر النواة الأساسية في العملية التربوية، ولكي تكون المدرسة مصدر تطوير وانجاز لابد وان يكون لها مدير فعال، ملم بالمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقـوم بها، لإنجاح العمل التربوي، والقيام بهذه المهام ليس مجرد تنفيذ فقط، وإنما القيام بها بفاعلية، وبالتالي نسعى في هذا الفصل لتناول موضوع الدراسة، مدى فاعليـة أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

1.2 الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل علاقة الإدارة التربوية بـالإدارة المدرسـية، والعمليـات الإدارية المتضمنة في عمل مدير المدرسة، والفاعلية، ومعايير القيـادة المدرسـية الفعالة، ثم تطرق إلى أداء مدير المدرسة وأدواره المختلفة.

1.1.2 الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة المدرسية

الإدارة التربوية هي الجهة التي تعني بالمشاركة ورسم السياسات التربوية، المستمدة من فلسفة الدولة، وتقوم بترجمـة هـذه الـسياسات مـن خـلال وضـع استراتيجيات، وخطط وأهداف، وبرامج، تشمل جميع جوانـب العمليـة التعليميـة، ويشارك في تنفيذها مستويات إدارية مختلفة، ويمكن النظر إلى الإدارة التعليمية إلى أنها تمثل حلقة الوصل بين المستويات الإدارية العليـا (الإدارة التربويـة- ممثلـة بوزارة التربية والتعليم) والمؤسسات التعليمية المختلفة، وذلك مـن خـلال عمليـة الإشراف، والتوجيه، والمتابعة لمختلف المؤسسات التعليمية، وتزويدها بالإمكانـات

المادية، والبشرية، بهدف التأكد من سلامة تنفيذ الخطط، والبـرامج، وفقًـا للـوائح والسياسات التعليمية، ويمثل مديرو المناطق التعليمية الجهة المسئولة عن ذلك، أمـا بالنسبة للجهة التنفيذية فإن الإدارة المدرسية هي الجهة المسئولة، عن تنفيذ الخطط، والبرامج، وفقًا للسياسات المرسومة، في ضوء اللوائح التنظيمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم، أو من مديريات التربية والتعليم، وذلك بما ينسجم مـع التوجهـات العامة للدولة.

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم الوحدات الإدارية، في الهيكل التنظيمي حيـث تمارس مهامها داخل البيئة المدرسية، والمجتمع المدرسي، مـن خـلال المعلمـين والتلاميذ والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، إضـافةً إلى المؤسسات ذات العلاقة (الأغبري، 2006).

والتربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة، وكل منهـا يـؤثر فـي الآخر، ولتحقيق المخرجات التربوية المنشودة لابد من أن يكون كل عنصر على قدر من الكفاءة والفاعلية، وتعد الإدارة المدرسية من أهم هذه العناصر، فهي المـسئولة عن تنفيذ السياسات التعليمية، وترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، ومن أجل تحقيـق هذه المهام التربوية فلابد أن تكون إدارة المدرسة، على مستوى عال من الكفاءة في معالجة ما يعترضها من مشكلات إدارية وفنية بأسلوب يعتمد على التفكير والتحليل، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين (أخوار شيدة، 2006).

وتواجه المدرسة العديد من المعوقات، والتحديات، فتعمـل الإدارة المدرسـية جاهدة على التغلب على هذه المعوقات والتحديات، وذلك عن طريق عمليتي التحسين والتطوير المستمرين، من اجل رفع كفاءة أدائها، لتصل إلى أعلى درجات الكفـاءة والفاعلية.

2.1.2 الفاعلية (Effectiveness)

لقد ورد في (أخوار شيدة، 2006) أن هناك خلط من قبل البعض بين مفهـومي الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness)، إلا أن هناك شـبه إجمـاع بـين علماء الإدارة في الفصل بين هذين المفهومين، حيث أن مفهوم الفاعلية يركز علـى

أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية، أما مفهوم الكفاءة فيقيس مدى تحقيق المخرجـات والمدخلات - تكلفة الحصول على هذه المخرجات- ، ويرى (Griffin, 2000,4) انه يمكن التفرقة بين الفاعلية Effectiveness والكفاءة من حيث مدى تحقيق الأهـداف، حيث يمكن القول أن الفاعلية هي تعبير عن مدى القدرة على تحقيق أهداف النظام، أو هي أداء الأشياء الصحيحة، أو اتخاذ القرارات الصحيحة ومتابعة تنفيذها لتحقيق أهداف النظام، أو هي مقياس لملائمة Appropriateness الأهـداف التـي يـسعى لتحقيقها النظام، ولدرجة تحقيق النظام لهذه الأهداف، وبهذا نجد مفهوم الفاعلية أوسع وأشمل من مفهوم كل من الكفاءة والكفاية، وهناك أيضا فرق بـين كلمتـي "فعـال" وناجح، حيث يمكن القول أن النجاح يعبر عن مدى تحقيق الأهـداف فـي الأجـل القصير فقط، في حين أن الفاعلية تعبر عن مدى تحقيقها في الأجل الطويل، بمعنـى أن النجاح يمكن أن يتحقق فيكون النظام ناجح أو يكون النشاط ناجح، ولكنهما قلـيلا الفاعلية، وهذا يوضح أن النجاح يمثل إحدى درجات الفاعلية.

وتكمن أهمية تحديد مفهومي الكفاءة والفعالية والتفرقة الدقيقة بينهما في ارتباط الكفاءة بإنتاجية الموارد التي بناء عليها تتحدد طبيعة معيار التكلفة المستخدم في تقييم أداء التشغيل، وارتباط الفاعلية بمدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها المخططـة، وعليه قد تكون الوحدة الاقتصادية فعالة فهي تحقق أهدافها ولكنهـا ليـست علـى مستوى مرتفع من الكفاءة في استخدام واستغلال مواردها في سـبيل تحقيـق هـذه الأهداف، أو العكس، ومن جانب آخر، فان التفرقة بين الكفاءة والفعالية تكـون ذات أهمية بالغة في بناء معايير التكلفة التي تتأثر بالعديد من العوامل مثل درجة التـشدد التي تكون عليها المعايير، ونوعية السلوك البشري الذي يتم قياس أدائـه باسـتخدام هذه المعايير(مرعي، 2008).

وتعتمد الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير المدرسـة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمـستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليـه نجـاح العمـل الإداري بالمدرسة، وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسـي لنجـاح

العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفـع مـستوى أدائـه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمرا بالغ الأهمية، ومن خلال مـا سبق تجد الدراسة أن تطبيق مدير المدرسة للعمليات الإدارية المختلفة فـي عملـه سيكون لها أثر ايجابي على مدى فاعليته، وسنأتي في اللاحق بعرض أهم العمليـات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة.

3.1.2 وظائف ومهام الإدارة المدرسية

كما هو معلوم أن الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة والتي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه، وتختلف من مدرسة لأخرى تبعا لتقاليد المدرسة، ونوع الإدارة فيها، فإن الإدارة الجيدة تستطيع أن تحقق نتائج طيبة بالنسبة للعمل المدرسي، وسنأتي فيما يلي بشيء من التفصيل لمهام الادارة المدرسية.

1.3.1.2 التخطيط

يعد التخطيط للتعليم من أهم مجالات التخطيط، حيـث يعـد ضـرورة تحتمهـا الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ولعل السبب الحقيقي الذي يحتم اتخـاذه اتجاه واضح نحو التخطيط للتعليم، هو حدوث عدم اتزان بين متطلبات المجتمع من التعليم وقدرة أجهزة التعليم على الوفاء بتلك المتطلبات (فهمي، 2000).

وترى (تبوك،2001) أن التخطيط من أهم العمليات التي يجـب أن يقـوم بهـا المدير والتي تتعلق باختيار الأهداف والبرامج والسياسات التي تتبع للوصـول إلـى تلك الأهداف وهو عملية تسبق أي تنفيذ كما أنه يرتبط ارتباط مباشر بعملية اتخـاذ القرارات المختلفة.

فالقرار هو الذي يترجم الخطط والسياسات والأهداف إلى أعمال وتـصرفات فعلية، والتخطيط عملية مهمة حيث انه تحدد فيه الأهداف بشكل واضح مما يـسهل على أفراد المجموعة التعرف إلى أهداف المدرسة والطرق والإجـراءات المتبعـة لتحقيق تلك الأهداف (عبد الوهاب، 2000).

كما يرى (معوض ورزق، 2003) أن التخطيط يحدد الإطـار العـام للأعمـال والأهداف المنشودة ويحدد الوسائل والإجراءات اللازمة لعملية التنفيذ وذلـك فـي ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، والمدير النـاجح عنـدما يقـوم بعملية التخطيط يجب أن يكون لديه أهداف واضحة لجميع العاملين لديه لكي يستطيع أن يكسب مساندتهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة وأن يسعى إلى تـوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف حسب سياسات وإجـراءات يتم وضعها وفق خطة زمنية محددة، مع إمكانية التنبؤ بما قد يعترض العمـل مـن معوقات، لتمكن من تفاديها قبل حدوثها، وهو عملية مترامية الجوانب ومستمرة، فهو يوفر الوقت أثناء عملية التنفيذ، كما يساعد على استغلال الإمكانات المادية والبشرية بفاعلية فهو يجنب القائم على العمل العشوائية في إنجاز الأعمال، حيث أنـه يحـدد الوقت اللازم لإنجاز كل نشاط بانسجام وتكاملية مع الأنـشطة الأخـرى لتحقيـق الأهداف المنشودة، كما أنه يوفر المناخ المناسب لتحقيق الأهداف والعمل على حـل مشكلات الأفراد مما يعمل على تجويد العمل.

وترى الدراسة أنه من خلال ما سبق تتضح أهمية عملية التخطيط في عمـل مدير المدرسة، ولم تغفل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان هذا الجانـب مـن العملية الإدارية لذلك تم وضع إطار عام لخطة المدرسة والتي تشتمل علـى ثـلاث مجالات وهي مجال الإدارة ومجال التعليم ومجال التعلم ويترك لإدارة المدرسة ومن له علاقة بخطة المدرسة في وضع أهداف تلك الخطة بما يتناسب وظـروف كـل مدرسة وما ترمي لتحقيقه من أهداف وفق رؤيتها ورسالتها، وبالتالي فإن دور مدير المدرسة كمخطط بأن يقوم بوضع أهداف للتعليم في مدرسته تتمثل في المخرجـات التي يريد تحقيقها والأغراض التي تتخذ كموجهات للسلوك الإداري والفني بحيـث يعمل على إشراك العاملين معه ويساعدهم في تحديد أهداف المدرسـة وبرامجهـا المتعددة، وكذلك تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغـي تنفيـذها والمـصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف، وفي ضوء ذلـك تـم إعداد مقياس أداء فاعلية مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

2.3.1.2 التنظيم:

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقـاه موضـوع التنظـيم، إلا أنـه أكثـر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديد أو شرح مـضمونه، فالمدرسـة كنظـام اجتماعي تحتاج إلى هيكل تنظيمي يمكن من خلاله توزيع العمل بين العاملين فيهـا على نحو يوضح طبيعة العلاقات بينهم ويحدد مسئوليات كل واحد منهم وصلاحياته (الأغا، 2005).

فالتنظيم هو أحد أهم نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة، وغالبـاً هو الثاني بالترتيب، وتعرفه (بسيسو، 2003) بأنه: "عملية إدارية هامة للمدرسـة بغرض تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتكليف الأفراد مهـام ومسئوليات وتحديد العلاقة التنظيمية بينهم وتنسيق الجهود بطريقة منظمة لـضمان سير العملية الإدارية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة وأقل جهـد ووقـت ". ولقد ورد في (سليمان،1985) أن التنظيم يعني التحديد الواضـح لأوجـه النـشاط والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وفيه يتم تحديد المهام والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات لانجاز الأعمال المطلوبة، وبناء على ذلك فان نجـاح العمـل يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية التنظيم والتي يجب أن تتوافر فيهـا عـدة شروط، كأن يعمل جميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم علـى التوفيـق بـين أهدافهم الخاصة، والأهداف العامة للمدرسة التي يعملون بها، وأن شكل التنظيم الذي يتم الاتفاق عليه ملبيا للاحتياجات الفعلية للمدرسة، وتتخذ القـرارات بنـاءا علـى معلومات قريبة المصدر، وتطبيق نظام الثواب والعقاب بعدالة على الجميـع، وفقـا لانجازاتهم الفعلية، وأن يكون نظام الاتصالات نظاماً مفتوحاً، يسهل عملية الحصول على الآراء والمعلومات، وتضييق الفجوة بين المـشكلات الفرديـة أو احتياجـات العمل، والتعامل مع تلك المشكلات بطرق علمية، وأن توجـد إسـتراتيجية إداريـة واضحة داخل المدرسة، يصحبها بحث وتطوير مستمرين، ووجود نظام نقد ذاتـي داخلي ومتابعة مستمرة للوصول إلى تنظيم فعال، وتوافر المرونة والانـسيابية فـي العمل مع المحافظة على استقرار الهياكل التنظيمية لفترة معينة لقياس فعالية كفـاءة التنظيم المستخدم بالمدرسة وتوجد عدة معايير ناجحة للممارسات الإداريـة لمـدير

المدرسة في مجال التنظيم، كتحديد المهام وتوزيعها على العاملين بالمدرسة وتفويض الصلاحيات وممارستها بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتلمس الاحتياجات التدريبية للعاملين، وأن يستخدم المدير أساليب وطرق موضوعية للمحاسبة وإعداد التقارير الإدارية، والعمل على توفير قاعدة بيانات منظمة وشاملة للمدرسة، وإدارة الوقت بطريقة علمية، والتنويع في قنوات الاتصال، والعمل في فريق، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية المختلفة، وتوفير مناخ إيجابي لنجاح العمل التربوي والعمل على حل مشكلات العاملين، والتنسيق بين متطلبات المدرسة والمنطقة التعليمية.

3.3.1.2 التوجيه:

كما هو معلوم أن الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي في إتمام الأعمال بواسطة الآخرين، فان التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسئولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيهم لإتمام الأعمال: أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري، ويكونون لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم (الأغا، 2005). فتعرف (الأغا، والأغا، 1996) التوجيه بأنه: "عملية الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف العامة أي توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة العليا لإعادة النظر في الخطط والإجراءات ورسم السياسات الجديدة". وتعرفه(بسيسو، 2003) بأنه: "ليس قيام مدير المدرسة بتنفيذ الأعمال وإنما توجيه الآخرين لتنفيذ الأعمال، عن طريق النصح والإرشاد لجميع العاملين في المدرسة وذلك بهدف مساعدتهم على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم ومعالجة نقاط الضعف وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة ديموقراطية" كما يعني أيضا تقديم النصح والإرشاد للمعلمين بما يحقق التوجيه الصحيح بالطريقة التي ترشد وتوجه جهودهم اتجاه الأداء الأنسب في الأعمال المختلفة (الكردي، ومدكور، وأمين، 2001).

ويقوم مدير المدرسة بدور الموجه والقائد للعاملين في مدرسته وتوزيع الأعمال عليهم كلٍ حسب قدراته ومهاراته، مما يترتب على ذلك حصول كل فرد في المدرسة من معلمين، وطلاب، وعاملين، على الراحة النفسية نتيجة أداءهم لواجباتهم، فمدير المدرسة رائد تربوي وموجه مقيم في مدرسته، تقع على عاتقة مسئولية تحسين العملية التربوية والنهوض الفني بالمعلمين، وذلك عن طريق توطيد العلاقات الإنسانية معهم وتوجيههم ومساعدتهم في حل المشكلات المدرسية والعمل على تزويدهم بالإشارات التربوية والنفسية التي يحتاجونها، وان يشيع بين المعلمين جوا ديمقراطيا يقوم على أساس التعاون البناء (سعيد وعمر، 1991).

وقد أشار (الكردي وآخرون،2001) إلى أن التوجيه قد يعني تدريب العاملين، وحثهم على العمل، وتقديم الاستشارات العلمية، وتقويم سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يستطيع المدير القيام بوظيفته كموجه في مدرسته يجب أن يتصف بالاتي:

1- احترام الآخرين والثقة في قدراتهم.
2- الثقة في قدرات الآخرين ومقدرتهم على التحسن مع شيء من التوجيه البناء.
3- أن يتعامل بديمقراطية وتعاون مع الآخرين وأن يكون مركزا للعلاقات الإنسانية.
4- أن يتعرف على سيكولوجية التلاميذ والمعلمين وحاجات المجتمع.
5- الإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة.

في حين أشار(معوض، ورزق، 2003) إلى أن مدير المدرسة يقوم بعملية توجيه الهيئة التدريسية، من خلال الزيارات الصفية والمقابلات الفردية والاجتماعات المدرسية مع المعلمين، حلقات التدريب والتنشيط والتجديد للمعلمين، أما توجيه الطلبة يتم بشكل فردي أو جماعي، وبإمكان مدير المدرسة الاستعانة بأولياء الأمور في هذه العملية، وأن يستخدم الإذاعة المدرسية في طابور الصباح لتقديم التوصيات والتوجيهات المناسبة للجميع، وأن يمارس هذا الدور على مستوى مجلس الآباء والأمهات بهدف تشجيع أولياء الأمور على التواصل البناء مع المدرسة وبث روح التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، ومن أهم الممارسات التوجيهية لمدير المدرسة توجيه الهيئات التدريسية بزيارة الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين

وحلقات النقاش والتدريب والتجديد، وتوجيه وتعريف الطاقم الإداري في المدرسة بمهامه واختصاصاته وفقا للنشرات والقرارات الوزارية، مع تزويدهم بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل، وأيضاً توجيه الطلبة وجمع البيانات الخاصة بكل طالب للاستفادة منها في معالجة مشاكل الطلاب على نحو مناسب، سواء مشكلات الطلبة بصورة فردية أو في حلقات توجيهية من فترة لأخرى للطلبة ذوي المشكلات في حالة وجود مشكلات جماعية مع الاستعانة بأولياء أمورهم، إضافةً إلى توجيه أولياء الأمور وذلك بعقد ندوات ولقاءات للتوعية وبث روح التعاون بين الأسرة والمدرسة بما يعود بالنفع على الطالب والمجتمع، وذلك بإتباع أساليب وطرق مختلفة وأنشطة تربوية متنوعة في مختلف المناسبات وفي المعارض والمجلات المدرسية، ثم تشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة ليروا ما تبذله المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل تربية وتعليم وتثقيف الأبناء . وتضيف (بسيسو، 2003) أن من الأمور التي تلخص عملية التوجيه داخل المدرسة:

1. توجيه المعلمين والعاملين وإرشادهم إلى احترام بعضهم بعض وان يعتبرون أنفسهم أسرة واحدة مع مراعاة الفروق بين التلاميذ وإتاحة الفرص.
2. الاستفادة من المشرفين التربويين الذين يقومون بزيارة المعلمين من وقت لآخر بهدف الإطلاع على سير العملية التربوية وكيفية تحسينها وتطويرها إلى الأفضل باعتبارها مسئولية مشتركة بين مديرالمدرسة والمشرف التربوي والعمل على تذليل الصعوبات أمامه.

4.3.1.2 الرقابة:

تتمثل أهمية الرقابة للإدارة المدرسية في التأكد من سير العمل نحو ما تم التخطيط له مسبقاً لتحقيق الأهداف المرسومة، وذلك يساعد في اكتشاف نقاط القصور قبل ازديادها ومحاولة علاج هذا القصور مما يساعد على تعديل الخلل في العمل المدرسي، واستشعار العاملين فيها بمخافة ا ومحاسبة النفس باستمرار

والمدير الناجح من يطبق مفهوم الرقابة لاكتشاف الأخطاء وتعديلها وليس لاصطياد الأخطاء لفرض العقوبات وإصدارها.

ويرى (الكردي وآخرون، 2001) أن الرقابة تتمثل في التحقق من تنفيذ الخطة، وقياس النتائج والتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الخطة الموضوعة والتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر على سير الخطة نحو الأهداف المنشودة، والكشف عن مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتنبأ بوقوع الخطأ ويقضي على أسبابه، والرقابة إما أن تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي، أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة، ويمكن التدليل على الرقابة بالنسبة لعمل مدير المدرسة بمراقبة مدير المدرسة لأعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الخطة الدراسية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب، وللرقابة عدة أهداف كمساعدة المدير في التأكد من أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة، ومحاولة منع وقوع الأخطاء والانحرافات في سير الخطة، ومنع تكرار الأخطاء، وتستخدم نتائج الرقابة كتغذية راجعة لتعديل الخطط وتطويرها لجعلها أكثر دقة وواقعية، وتحقيق التعاون بين الجهات المنفذة.

5.3.1.2 التقويم:

كما هو معلوم أن النظام المدرسي، كأي نظام آخر يتكون من مجموعة كبيرة من المدخلات التي تتفاعل مع بعضها البعض بصورة سليمة من أجل إنتاج أفضل مخرجات، ومن ثم فالتقويم هو العملية الإدارية المنظمة التي تهتم بتحليل جميع الظواهر والمعلومات والإجراءات والإمكانيات ونواتج الأداء من أجل التعرف على مدى قدرة هذا النظام على تحقيق أهدافه (الاغا، 2005).

كما وينظر إليه على أنه إحدى العمليات الهامة المرتبطة بأداء العاملين على مختلف مستوياتهم في العمل يقوم على أساس الفحص الدقيق والتحليل الموضوعي لنتائج العمل.وهو بمثابة أداة تدريبية تساعد العاملين على رفع كفايتهم الإنتاجية وتحسينها كما وكيفًا ومعرفة مدى التقدم الذي حققه الأفراد في بلوغ الأهداف المرجوة (العرفي، ومهدي، 1996).

ويعرف بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة. كما أنه يمثل جزأ لا يتجزأ من العملية الإدارية ومقوم أساسي من مقوماتها، وهو يواكبها في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف التعليمية، أو التغييرات السلوكية المطلوب تغييرها، واختيار الطرق والأساليب والوسائل التي يقدم بها المعلم الخبرات للطلبة، بما ينسجم مع ميولهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة، وتقويم مدى تحقق تلك الأهداف ومطابقتها مع الأداء، وعن طريق التقويم يتم تقرير فاعلية المدرسة والعمليات التي تستخدمها الإدارة لتحسين الأداء (فهمي ومحمود، 1993).

والتقويم عمليه مستمرة، وملازمه لعمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والمتابعة، وتشمل كل النشاطات التي تعمل على تحقيق الأهداف، فعن طريقها يمكن الكـشف عن نقاط القوة، والاستخدام الفعال لهذه العملية يؤدي إلى التحسن المـستمر لخطـط المدرسة وإجراءاتها للوصول للأهداف المرجوة، ويعتبر من أهم العمليات التربويـة التي يقوم بها مدير المدرسة نحو مراحل العمل المدرسي وكل من يعمل معـه فـي المدرسة من معلمين وإداريين وعاملين، وطلبة، بأسلوب علمي سليم، لتحقيق الهدف (سعيد وعمر، 1991).

وبصفة عامة يعد المدير مسئولا عن فعالية التقويم الشاملة بجميع جوانب العمل التربوي والإداري والمتعلقة بما يلي: تقويم الطلاب، تقويم العاملين والمعلمين في المدرسة، تقويم الخطط، تقويم المباني والامكانات، تقويم الوسائل التعليمية، تقويم المناهج الدراسية، تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تقويم الأداء العام والمناخ المدرسي، تقويم الاتصالات المدرسية بين الفئات المختلفة، تقويم السلوكيات التنظيمية داخل المدرسة.

6.3.1.2 الإشراف:

وهو عملية تلازم تنفيذ الخطة والتنظيم، وتعتمد على خلق مناخ ملائم لتحقيق الأهداف المنشودة والعلاقات الإنسانية بين العاملين، ومن خلاله يستطيع المـدير أن يقوم بعملية التقويم لسير العمل، ويمر الإشراف بعدة إجراءات كتوضيح الأهـداف

للعاملين ومساعدتهم على فهمها، وتنظيم العمل والعلاقات بين الأفـراد وأدوارهـم لتحقيق أهداف المدرسة، وفهم المعلمين لمسؤولياتهم والسلطات المفوضة إليهم، وبث روح الفريق بينهم، وعملية الإشراف مهمة في المجال التربوي لمساعدة المعلمـين في إتقان عملهم وتعاملهم مع الطلاب، والإشراف عدة أنواع كالإشراف التصحيحي والذي يعنى باكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها، والإشراف الوقـائي وهـو القدرة على التنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه المعلمين الجدد والعمل علـى تفاديهـا، ومساعدة المعلمين على كسب الثقة في أنفسهم ومواجهة المواقف الجديدة والـتحكم بها، والإشراف البنائي ويقصد به عملية البناء وإحلال الجديد والصحيح مكان القديم وغير المناسب، وذلك من خلال الرؤية الواضحة للأهداف التربويـة والإجـراءات والوسائل المتبعة لتحقيقها، والإشراف الإبداعي وذلك بأن يؤدي المدير أحـسن مـا لديه وخاصة في مجال العلاقات الإنسانية، ولكي يستطيع أن يكون مبدعاً يجـب أن يتصف بصفات عدة منها، الصبر واللباقة، والثقة بقدراته وقدرات الآخرين، وإلمامه بالأهداف التربوية المنشودة، وأن يكون لديه مرونة في التفكيـر(معـوض ورزق، 2003).

وعملية الإشراف لا تقتصر فقط على الدور الإشرافي الذي يقوم به المـدير اتجاه العمل والعاملين لديه في مدرسته، إنما تخضع أيضاً الإدارة المدرسية لعمليـة الإشراف من قبل المشرف الإداري والذي يقوم بهذه العملية مـن خـلال متابعتـه لمجموعة من العناصر والتي يستطيع من خلالها التعرف على سير العمل المدرسي وعلى مستوى أداء الإدارة المدرسية، والتي تتضمن البيانات والإحـصاءات للهيئـة الإدارية والتدريسية والقاعات وعدد الطلاب، كذلك أداء مدير المدرسة مـن حيـث إعداد الخطة المدرسية بشتى جوانبها، وخطط الإنماء المهني، والزيـارات الـصفية والاجتماعات المختلفة وإعداد الخطط لها والالتزام باللوائح والأنظمة وتوثيق الصلة بالمجتمع المحلي، وانضباط الطلاب، كذلك متابعة أعمال مساعد المـدير ومنـسق شؤون المدرسة، والسجلات المدرسية، وأيضاً ما يتعلق بشؤون الطلاب، وأعمـال الجمعية التعاونية وما يرتبط بها من نواحي مالية، والاهتمـام بـالمبنى المدرسـي وصيانته، متبعاً في ذلك أساليب متنوعة (وزارة التربية والتعليم،2005).

ويلاحظ من العرض السابق أن أهمية العملية الإشرافية تكمن في كونها تكشف عن مواطن القوة في عمل إدارة المدرسة وتعزيزها والكشف عن مواطن الضعف لمعالجتها والمساعدة على اكتشاف القدرات الكامنة في أعضاء الإدارة المدرسية والاستفادة منها للارتقاء بالعمل المدرسي وتجويده.

7.3.1.2 الاتصال:

من العمليات الإدارية المهمة والتي تعنى بنقل وتبادل المعلومات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تهدف إلى توجيه وتعديل وتغيير سلوك العاملين للوجهة التي تم رسمها مسبقاً من قبل الإدارة (معوض ورزق، 2003).

وهو وسيلة مهمة في التأثير في الآخرين لتحقيق الانسجام بين المدير والعاملين لديه عن طريق إيجاد لغة مشتركة لتعزيز عملية التفاعل معهم في ضوء مهارات فكرية وإنسانية يمتلكها المدير(النعيمي،2007).

ومن المهم لمدير المدرسة أن يمتلك مهارة الاتصال سواء كانت الصاعدة أو الهابطة بأسلوب مقنع يستطيع من خلاله أن يشعر المعلمين في مدرسته بالثقة والاطمئنان، وأن يشمل برعايته جميع العاملين لديه ويشاركهم في مناسباتهم المختلفة، وأن يكون على صلة وثيقة بالمجتمع المحلي من خلال مشاركته في الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها مؤسسات المجتمع المختلفة، فالمدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ولذلك يجب أن يعمل مدير المدرسة على توثيق هذه الصلة وأن يضع من الخطط ما يعمل على تحقيق ذلك(الأغبري، 2006).

8.3.1.2 التمويل وإعداد الميزانية:

لقد أشار (معوض، ورزق، 2003) إلى أن الميزانية تعني بيان رقمي بتقدير مصروفات المدرسة من خلال إيراداتها في فترة زمنية مقبلة تكون عادة سنة وهي بيان لما يجوز صرفه خلال فترة زمنية محددة، وتمر الميزانية بعدة مراحل وهي إعداد الميزانية ويتطلب ذلك الوقوف على ما تحتاجه المدرسة من أموال لصرفها على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المدرسة وفق استمارة التدقيق من قسم الموازنة

في المديرية، واعتماد الميزانية وفق الأرباح التي حققتها الجمعيـة التعاونيـة فـي المدرسة، وتنفيذ الميزانية حيث تقسم الميزانية على بنود الصرف المختلفـة، وفقـا للميزانية المتوفرة للمدرسة من إرباح الجمعية التعاونية في المدرسة، ومن ثم الرقابة على الميزانية ويقوم بذلك قسم الحسابات والموازنة في المديريـة العامـة للتربيـة والتعليم، ويكون ذلك قبل الصرف للوقوف على وجود اعتمادات مخصـصة لبنـود الصرف المختلفة، وبعد الصرف ويقوم به جهاز المحاسبة في المديرية بالتأكد مـن أن الصرف تم وفقاً للقواعد والأنظمة المقررة.

ولكون التمويل واعداد الميزانية من الاعمال الحاسمة بالنسبة لادارة المدرسـة، لان اي تجاوز في بنود الصرف يشكل عجز في ميزانية المدرسة، مما يعرض مدير المدرسة للمسائلة من ذوي الاختصاص من الادارة العليا، فان مدير المدرسة لابـد من ان يضع خطة خاصة بعملية الصرف على البنود المختلفة، مراعيا الدقة وعـدم التجاوز في اي منها.

9.3.1.2 اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله.

ولذلك فإن من أهم العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة هـي عمليـة اتخـاذ القرار، وما يرتبط بتنفيذه في سبيل تحقيق أهداف محددة، وفي جميع الأحوال فـإن اتخاذ القرار هو اختيار بديل معين، وعند اتخاذ القرار يجب على متخذ القـرار أن يتبع عدة أمور كالتنبؤ بالنتائج المستقبلية المترتبة على اتخاذه لقرار معين، وتقـويم هذه النتائج المتوقعة بناء على قدرتها لتحقيق هدف محـدد، وأن يـستخدم معيـار للمقارنة بين عدة بدائل لاختيار أفضلها لتحقيق الهدف (فهمي ومحمود،1993).

ويرى (احمد، 2002) أن القرارات الرشيدة هي أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة.ولكن القرارات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية معقدة للغاية، كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط، فإذا

صدر قرار معين فانه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لان نتائج فعل معين أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل، الأمر الذي يجعل تقييم القرار تقييما واقعيا مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء.

والقرارات التربوية متنوعة فهي تأخذ الطـابع التقليـدي أو الطـابع الحيـوي (معوض ورزق، 2003) :

القرارات التقليدية هي القرارات التي تتعلق بإجراءات العمل اليومي وأنشطته وتنقسم إلى نوعين، القرارات الروتينية وهي التي تتعلق بالأمور اليومية كالحضور والانصراف وغيرها من أعمال روتينية متكررة والتي يمكن أن يتخذ فيهـا قـرار مباشر، والقرارات الروتينية الفنية وهي التي تخص الجوانب الفنيـة فـي العمليـة التربوية وتكون أعلى من سابقتها.

القرارات الحيوية وهي القرارات التي تتعلق بالخطط التعليمية سـواء كانـت طويلة المدى أو قصيرة المدى، وتنقسم إلى نوعين القرارات التي تتعلق بمـشكلات حيوية وتحتاج إلى مناقشات وتبادل أراء بين مدير المدرسة أو المعلمـين ومعرفـة أبعاد المشكلة ليتم اتخاذ قرار مناسب فيها، والقرارات التي تتعلق بمشكلات تعليميـة وتربوية ذات أبعاد عميقة، والتي لا يمكن أن يتخذ فيها قرار سـريع، باجتمـاع أو نقاش بل تحتاج إلى دراسة عميقة، وهذا النوع من القرارات تكون علـى مـستوى عالي يخص مشكلات قومية، وهنا يتخذ القرار عن طريق فريق متخصص للوصول إلى قرارات صحيحة.

وتتخذ القرارات بناءا على أولويات حسب أهميتها والسرعة المطلوبة لتنفيـذها بما يحقق أهداف المنظمة في ظل الأطر التي تتماشى مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل (Merrill &covey,1994).

وهنا نجد ان مدير المدرسة يجب ان يتحلى بعدة صفات كالقدرة علـى التنبـؤ بالمستقبل وسرعة البديهة، وان يكون لديه من البيانات والمعلومات ما يجعله مستعد لاتخاذ اي قرار لاي موقف مفاجئ لا يحتمل التأجيل.

4.1.2 الإدارة المدرسية ومعايير القيادة المدرسية الفعالة:

إن للقيادة المدرسية الفعالة دور بارز في تحقيق الاهداف التربوية والسياسات التعليمية، بناءا على معايير وهي(ألبدري، 2005):

أولاً: التطوير المستمر وذلك من خلال تحديد وتوضيح أهداف المدرسة، ومدى تحقق تلك الأهداف بناءا على الخطة المعدة لذلك، والقدرة على تحديد أولويات العمل، ونشر الإدارة المدرسية لثقافة الجودة الشاملة، وتبنيها كإستراتيجية للتطوير وتفويض الصلاحيات اللازمة للأفراد وتبني إستراتيجية نقل الخبرة، والتطوير الذاتي لعناصر الإدارة المدرسية(مدير/ مساعد مدير) من خلال البرامج التدريبية، والتقويم المستمر للأداء والعمل على تطويره، و تشجيع الباحثين على دراسة القضايا التربوية، والاستفادة من نتائجها.

ثانيا: إعداد الخطة: من خلال تحديد أهداف الخطة المدرسية وترتيبها حسب الاولويات على المستوى السنوي، الفصلي، والتخطيط للموارد المتاحة (البشرية، المادية...). ومعرفة نقاط الضعف، والقوة، وأن تتسم خطة المدرسة بالواقعية، والانسجام مع الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم، ووضعها في جدول زمني لتنفيذها، ومتابعتها مع مراعاة أن تكون عناصر الخطة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الآليات) مترابطة ومنسجمة.

ثالثًا: تنفيذ الخطة، وتقويمها: من خلال توضيح عناصرها للعاملين في المدرسة، واشراكهم في وضع اهدافها وتنفيذها وقياس مدى استيعابهم لمحتواها، مع مراعاة اتسامها بالمرونة ليتسنى التغيير فيها بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات.

ويتضح مما سبق بان مدير المدرسة الفعال يجب ان يكون على دراية واطلاع على المستجدات التربوية، وان ينشر هذه الثقافة بين العاملين، وان يعد خطة المدرسة بالتعاون معهم، ليشعرهم بأهمية تنفيذ بنودها ويشركهم في عملية تقويمها، للوقوف على نقاط القوة والضعف لمعالجتها، بما ينسجم والمستجدات التربوية المتسارعة، بهدف تحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

5.1.2 كيفية اختيار المديرين ومهامهم:

تتبع وزارة التربية والتعليم إجراءات لاختيـار مـديري المـدارس، مـن المعلمين، والمساعدين وفقًا لشروط ينبغي توافرها كالخبرة وحسن السيرة والـسلوك والمشاركات التربوية ودرجة التقرير الوظيفي لآخر ثلاث سنوات، ومن ثم التقـدم لاختبار تحريري في مجال الوظيفة، فإذا أحرز المتقدم للاختبـار درجـة النجـاح يخضع لمقابلة شخصية لدى ذوي الاختصاص ويحدد فترة زمنية معينة مـن العـام الدراسي للقيام بهذه الإجراءات، ولقد حددت اللائحة التنظيمية لمدارس سلطنة عمان مهام فنية وإدارية، فالمهام الفنية تتمثل في إعداد الخطط المقترحة للعام الدراسـي، وتوزيع المعلمين وأنصبتهم على الصفوف الدراسية، وذلك حـسب تخصـصاتهم، وتعيين معلم لكل صف ليكون مسئولا عن شؤونه، متابعة توزيع الخطط الدراسـية لكل منهج على شهور السنة، والإشراف على تنفيذها، ومتابعة أعمال المعلمين داخل وخارج الصف، وكتابة تقارير عنهم، والإشراف على تفعيل مركز مصادر الـتعلم ومختبرات المدرسة، ومتابعة برامج وخطط الأنشطة التربوية المختلفة (العويـسي، 2006).

بالإضافة للإشراف على وضع الاختبارات وتنفيذها حسب المواعيـد المحـددة لذلك، وتلمس الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والتعاون مع المـشرفين فـي تنفيـذ البرامج التدريبية لهم، ومتابعة مستويات الطلاب، ووضع الخطط الإثرائية والعلاجية بالتعاون مع المعلمين، والتعاون مع الأخصائي الاجتماعي لمتابعة مشكلات الطلاب والعمل على حلها، وتوثيق الصلة بالمجتمع المحلي، وإعداد قاعدة بيانات محوسـبة لجميع شؤون المدرسة والطلاب،أما المهام الإدارية تشمل التأكد من وصول الكتـب الدراسية، وإعداد كشوف لتسليمها للطلاب، وحثهم على المحافظة عليها، والإشراف على دوام الطلاب والعاملين بالمدرسة، وتوزيع الأعمال علـى العـاملين، وأيـضا الإشراف على تنظيم وحفظ السجلات المدرسية، والرد علـى مراسـلات المنطقـة التعليمية، والمحافظة على المبنى المدرسـي ومحتوياتـه ومتابعـة أداء الطـلاب والمعلمين، والإشراف على الجمعية التعاونيـة وأوجـه الـصرف فيهـا، وعقـد الاجتماعات الدورية، ووضع تقارير الكفاية عن العاملين بالمدرسة، بالإضافة إلـى

تقديم تقرير فصلي عن سير عمل المدرسة للمنطقة التعليمية، والعمل على صـيانة المبنى المدرسي عند الحاجة (وزارة التربية والتعليم، 2008).

تلك هي المهام الأساسية للمديرين والتي تراعى عند اختيارهم من خلال تضمين الأسئلة التحريرية والمقابلات الشخصية ما يكشف عن مدى إمكانية واستعداد المتقدم للنجاح في مسؤولياته ومهامه التي توكل إليه في إطار العملية التربوية.

ولقد تبنت الدول العديد من الأسس لاختيار مديري المدارس وقد أورد (الراسبي، 1998) عدد من هذه النماذج، فبالنسبة لـدول الخلـيج العربـي أصـدرت وزارة المعارف السعودية تعميم حول اختيار مديري المدارس يشير أن لا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية للمدارس فوق الابتدائية مع الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى كقوة الشخصية والقدرة على الإشراف والتوجيه والتأثير وجودة التقديرات الفنية للمعلمين والإداريين من مساعدي المدراء وحسن السيرة والتعاون مع الآخرين ويؤخـذ فـي المفاضلة اعتبارات أخرى كطول الخدمة، ووجود مؤهل أعلى، أو دراسات تربوية.

أما بالنسبة للبحرين فيتم اختيار مديري المدارس من المساعدين بنـاءا علـى إعلان عن الوظيفة الشاغرة، ومن ثم يخضع المتقدم لاختبـار تحريـري، ومقابلـة شخصية، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار من تتوافر فيه الشروط الأفـضل، وبالنـسبة للكويت فإنه من شروط الترقية لوظيفة مدير مدرسة الحصول على مؤهل جامعي أو ما يعادله بالإضافة لمؤهل تربوي وخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في العمل كمدير بالوكالة ولا تحسب سنوات الخبرة إلا بعد الحصول على المؤهـل الجـامعي مـع ضرورة الحصول على معدل امتياز في إحدى السنتين الأخيرتين والحصول علـى معدل لا يقل عن 85 % فنيا وإداريا خلال تلك السنتين (الجبر، 1987).

وفي مصر فقد أورد (حجي، 1995) إن الشروط التي يجب أن تتـوفر فـي المرشح لوظيفة مدير مدرسة مدرجة ضمن نـص القـرار الـوزاري رقـم (213 /1987) في المادة(17) وهي الحصول على معدل امتياز في السنتين الأخيـرتين واجتياز برنامج تدريبي بنجاح في حين نصت المادة(15) من نفس القـرار علـى ترتيب المرشحون للترقية وفق أولويات من حيث الأقدميـه فـي الدرجـة الحاليـة والدرجة التي تسبقها مباشرة كذلك الاقدمية في التعين والتخرج والسن.

أما بالنسبة لسوريا فإنها تعمل وفق الرسالة رقـم (7899) بتـاريخ 16 / 5 /1983 والصادرة من الأمين المساعد إلى وزارة التربية وقد أشارت إلى أن يكـون المتقدم لوظيفة مدير مدرسة من حملة الشهادة الجامعية ويفضل من يـضيف إليهـا الدبلوم ومن عمل كمساعد مدير لمدرسة إعدادية أو ثانوية وناجح إداريا وأمضى مدة لا تقل عن خمس سنوات كمعلم وفي حالة تم تعيين شخص ممن لم يسبق له العمـل بالوكالة إداريا فانه يتم اخضاعة لدورة تدريبية (البرادعي، 1988) .

وفي الأردن تتم عملية اختيار مديري المدارس وفق قانون التربية والتعلـيم المؤقت رقم (27 / 1988)، ومن أهم الأسس المتبعة أن لا يقل مؤهـل المتقـدم للوظيفة عن المؤهل الجامعي إضافة إلى مؤهل في الإدارة المدرسـية، وان يمتلـك خبرة خمس سنوات في التعليم (السعود، وبطاح، 1993) .

وبالنسبة للدول الأجنبية ففي أمريكا على سبيل المثال فان الأسس المعمول بها تختلف من ولاية لأخرى إلا أنها تتفق على ضرورة توافر المؤهل الأكاديمي درجة الماجستير وان تتراوح الخبرة من (1-5) سنوات، واجتياز اختبار تحديد مـستوى، وفي بعض المناطق يخضع المتقدم لمقابلة شخصية، أما في سلطنة عمان فإنها تعمل وفق القرار الوزاري رقم (1996/69) والذي ينص على الأتي لشغل هذه الوظيفـة (الراسبي، 1998):

1. دبلوم عام في التربية بعد المؤهل الجامعي بالإضافة لخبـرة لا تقـل عـن 4 سنوات، منها سنة كمساعد مدير.
2. مؤهل جامعي تربوي وخبرة لا تقل عن 4 سنوات، 3سنوات فـي التـدريس، وسنة كمساعد مدير.

6.1.2 الأداء:

لقد ورد في (الغريب وحسين والمليجي، 2005) أن فاعلية أداء المدرسة كمنظمة تعتمد على أداء جميع المنتمين لهذه المنظمة، ومدى الانسجام والتناسق بين وحداتها ،كما تعتمد على مهارات مدير المدرسة المختلفة واستخدامها في الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والذي يقصد به مجموعة التصرفات والأعمال التي

تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة ،وتوجد ثلاث مستويات للأداء في المدرسة وهي الأداء التنظيمي أي مجموعة المدخلات التنظيمية ومعالجتها في عمليات متنوعة للحصول على مخرجات، ثانياً الأداء على مستوى العمليات والذي يركز على العمليات وأهدافها وانسجام تلك الأهداف مع أهداف المدرسة، وهيكلة تلك العمليات لتحقيقها، ثالثاً الأداء الوظيفي وله عدة معايير لتحديد مدى فعاليته وهي وجود الوظيفة وأهدافها وهيكلتها بما يتيح تحقيق أداء وظيفي فعال يمكن قياسه وإدارته عن طريق تحليلها وتقويمها، ومن اشكال الأداء الفعال، الأداء المخطط وهو الذي يوجد له توصيف وظيفي للأداء المتوقع من المدير والمعلمين، ووجود معايير وأهداف للأداء، والأداء المدعم فلمدير المدرسة دور مهم في تحفيز المعلمين والعمل على تدريبهم وتنميتهم مهنياً، والمراجعة المستمرة وتكون من قبل المعلمين لعملهم بهدف التخطيط له والارتقاء بمستوى الأداء.

7.1.2 عملية تقويم أداء المديرين:

إن تقويم الأداء يعد من أهم الأنظمة الإداريـة والرسـمية، بالنـسبة للمـوارد البشرية، ولذلك فإن تقويم أداء مدير المدرسة له أهمية كبيرة في العملية التربوية من حيث التجديد والتطوير والارتقاء بمستوى أداء مدير المدرسة وفاعليته في النهوض بمدرسته وكفاءتها (العجمي، 2003).

لذلك فقد عنيت الدول بنظام تقويم الأداء وأساليبه المختلفة فمـن ضـمن هـذه الأساليب استخدام قوائم خاصة بمهام مدير المدرسة (Check – Lists) والتي تعتبر أداه فعالة لتقييم أداء المديرين من قبل المسئولين وذوي الاختصاص في الـوزارات والإدارات التعليمية، وتختلف هذه القوائم حسب الهدف منها ويراعى عند استخدامها التأكد من أن المدير يقوم فعليا بتأدية المهام والأدوار المناطه به، كأن يكـون لديـه خطة واضحة للقيام بهذه الأدوار ويختار أفضل الاستراتيجيات لتعلم الطلاب، وتقييم المستوى التحصيلي لهم، ويضع الخطط التطويرية بناءا على نتائج التقويم، ويقـوم بمتابعة أداء المعلمين عن طريق الزيارات الصفية وحلقات النقاش، والاجتماعـات الفردية والجماعية، ويعمل على وضع برامج تدريبية لتنميـتهم مهنيـا ويحفـزهم

للإنجاز، كما يتوجب عليه استثمار الوقت المخصص لليوم الدراسي داخل المدرسـة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للتعليم، ودعـم الأنـشطة التربويـة الـصفية و اللاصفية، وتشجيع المعلمين والطلبة على حل المشكلات ومعالجتها، والالتزام بتنفيذ القواعد والإجراءات الإدارية وتطبيقها بعدالة، على جميع العاملين فـي المدرسـة، ويتخذ من الإجراءات ما يكفل سلامة ممتلكات المدرسة، كما يجب عليه تقديم تقارير دورية لأولياء الأمور عن سلوك أبنائهم ومستواهم ألتحصيلي، وان يمتلـك القـدرة على التعامل مع ضغوط العمل، ووضع أولويات للانجاز(كاربنتر، 2002).

وتعتبر عملية تقويم المديرين نقطة ارتكاز بالنسبة للإدارة فعن طريقهـا يـتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المدير، وعلى ضوء ذلك توجه الجهود لبرامج التنمية المهنية للمديرين بهدف تحسين وتطوير أداءهم، وعن طريقه أيضا يتم تزويد مدير المدرسة بالتغذية الراجعة التي تساعده على أداء دوره بالطريقـة المناسـبة، ولتقويم أداء مدير المدرسة أهمية بالغة في إعطاء المعلومات التي تساعد على وضع الخطط العلاجية وتصحيح الأخطاء، كما أنها توفر لمدير المدرسة معيـار مناسـب للوقوف على جوانب القوة والضعف في أداءه، والكشف عن الأسباب المؤدية إلـى إعاقته عن أداء مهامه بالشكل الصحيح، كما أنها تمكن مدير المدرسة مـن تلمـس أولويات التطوير والتغير في مدرسته، والطرق والأساليب التي تمكنه من إحداث هذا التغير والتطوير(العجمي، 2003).

وتتفق هذه الدراسة حول أهمية وجود نظام تقويم فعال لأداء مدير المدرسـة لـه أهداف واضحة ومعايير موضوعية تكشف بالفعل عـن مـدى فاعليـة أداء مـدير المدرسة وذلك للاستفادة من التغذية الراجعة لعملية التقويم في وضع برامج تدريبية مناسبة للارتقاء بمستوى أداء مدير المدرسة، بما يتواكب مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية.

ونظراً لظهور حركة المساءلة والمحاسبية في التربية، فقد أصبحت عملية تقويم المديرين وتطويرها ذات أهمية كبيرة، مما جعل الدول تنظر لها بعين الاعتبار، ففي المملكة المتحدة بدأ الاهتمام بالجودة التعليمية في منتصف الثمانينات حيث طبق نظام شامل لتقويم الأداء، بإنشاء جهاز إداري شامل ليكون مسئول أمام الحكومة بهـدف

الوصول للجودة الشاملة واتبعت في ذلك عدة أساليب، كما صدر عام (1991) قانون بإصلاح التعليم، وأصبح هناك مكتب للمعايير التربوية وانبثق عنه اتجاهات حديثـة في التقويم، أما بالنسبة لأستراليا فقد قامت بتطبيق نظام جديد لتقـويم أداء مـديري المدارس وذلك عام(1993) في منطقة هنتر، تضم ثلاث مراحل: مرحلة التخطيط، مرحلة قياس مدى التقدم ،مرحلة المراجعة الرسمية السنوية (العجمي،2003).

ويعتبر (الغريب وآخرون،2005) أن تقويم الأداء من العمليات المهمة التـي تعمل على تحقيق الأهداف وذلك من خلال الوصول إلى معلومات واقعية عن الأداء الفعلي والاستفادة منها في عمليتي التطوير والتحسين، وتوجد عدة مـداخل لتقـويم الأداء منها المداخل التقليدية والتي تركز على الصفات الشخصية كطريقة الترتيـب، وطريقة تقييم بحث الصفات، وطريقة المقارنة المزدوجة، وطريقة التدرج، وطريقة قوائم المراجعة، وطريقة التوزيع الإجباري، والمداخل الحديثة لتقويم الأداء والتـي تهدف إلى تقليل الأخطاء التي قد تكتنف الطرائق التقليدية، ومن الطرائق الحديثـة مقياس الملاحظات السلوكية، وطريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة القياس المقـارن، وطريقة مراكز التقييم، وطريقة المواقف الحرجة، والتغذية الراجعة، ومدخل مراقبة الأداء، والتقييم الذاتي، وكل هذه الطرائق تهدف إلى معرفة مواطن القوة ومـواطن الضعف في الأداء للاستفادة منها في تجويد العمل وتطويره.

وقد أولت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان اهتمام بـالغ بعمليـة التقـويم للعاملين في مجال الإدارة المدرسية سعياً منها لإيجاد كفـاءات متميـزة فـي الأداء وقادرة على دفع عجلة التطوير والتحسين الشاملة لجوانب العملية التربوية ومن بين الإجراءات التي قامت بها الوزارة في هذا الجانب إنشاء دائرة مختصة ومسئولة عن تقويم الأداء المدرسي وهي دائرة تطوير الأداء المدرسي (العجمي، 2003).

ولا تألوا وزارة التربية والتعليم جهداً للارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية فقـد استحدثت وظيفة الموجه الإداري بالقرار الوزاري رقم(1998/219) ليـسهم فـي تقويم الإدارة المدرسية وتحقيقها للأهداف التربوية بكل كفاءة وفعالية ثم تغير مسماه في السنوات الأخيرة إلى الإشراف الإداري (وزارة التربية والتعليم،2005).

ومن خلال ما سبق، فإننا نلمس اهتمام وزارة التربية والتعليم وسعيها الدءوب للارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية، والتي تعتبر المسئول الأول عن تنفيذ السياسات التعليمية للدولة وإحدى أهم الأدوات الرئيسية التي تعد الكوادر البشرية القادرة على الاضطلاع بمهام التنمية المستدامة للمجتمع.

8.1.2 نظام تطوير الأداء المدرسي بالقرار الوزاري (2006/19) ماهيته وأهدافه:

تم استحداث نظام تطوير الأداء المدرسي والقائم على التخطيط المستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد مخرجاته، من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي والتشخيص العلمي الدقيق لهذا الأداء، باستخدام أدوات علمية مقننة، للحكم على الخطة المدرسية المكونة من ثلاث مجالات التعلم والتعليم والإدارة، وفق المعايير والمؤشرات الموضوعة لكل منها، وتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير وعلى أساسها يتم بناء الخطة التطويرية للمدرسة لتحقيق الأهداف وتوفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمه لذلك، ويشير نظام تطويرا لأداء المدرسي إلى نوعين من التقويم:

الأول التقويم الذاتي للأداء المدرسي: وهو الذي يقوم به العاملون الإداريون في المدرسة.

والثاني التقويم الخارجي لأداء المدرسة: والذي يتم من خلال فريق متخصص من خارج المدرسة لمساعدتها للتغلب على أوجه القصور والعمل على تحسين وتطوير أدائها وتعزيز النقاط الإيجابية(وزارة التربية والتعليم، 2009).

وضم هذا النظام ثلاثة مشاريع تتمثل في الآتي:

أولا: مشروع تقويم الأداء المدرسي، وتطويره: والذي يهدف إلى الوقوف على أداء المدرسة وما حققته من أهداف وتشخيص كل من مجالات التعلم والتعليم والإدارة المدرسية، من خلال أدوات علمية مقننة (الملاحظات، الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق) وما هي أولويات التطوير بالنسبة لكل مجال من المجالات.

ثانيا: مشروع رؤية المعلم الأول كمشرف مقيم والذي ينظر فيه إلى المعلم الأول كمشرف مقيم بالنسبة للمعلمين المنتمين إلى مادته بالمدرسة ويقع على عاتقه عملية تقويمهم والعمل على تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيا للوصول بهم إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية.

ثالثا: المشروع التكاملي للإنماء المهني وتتلخص فكرته في تحويل المدرسة إلى وحدة تدريب وجعلها بيئة صالحة لتعلم المعلم والطالب، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة، وتصميم برامج الإنماء المهني بما يتناسب تلك الاحتياجات، بحيث يؤدي ذلك إلى تطوير الأداء، وتحسين جودة المخرجات.

وعلى ذلك نلمس ان هذا النظام اتى للوقوف على الممارسات الادارية والتربوية المختلفة في المدارس، ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف التربوية المنشودة.

9.1.2 المؤهلات والكفايات القيادية لمدير المدرسة:

على مدير المدرسة قيادة عملية التطوير والتحديث، ولذلك فإنه لابد أن يمتلك مجموعة من المؤهلات والكفايات القيادية،كأن تكون لديه فلسفة تربوية متطورة وواضحة، يسعى إلى تطبيقها من خلال قدرته على التفكير السليم، ولديه فكر ومبادئ ومفاهيم،يتمسك بها ويعمل على أساسها، مدركا للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي ويكون على دراية بالتيارات الثقافية السائدة في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة، وتشجيع المدرسين على فهم تلك الأسس والمشاركة في إعادة تشكيلها، وذلك بهدف تغيير بعض المفاهيم التي قد تعوق عملية التطوير والتغيير، وأن يكون لديه رؤية إستراتيجية شاملة يساهم في بنائها وبلورتها أعضاء هيئة التدريس، والقدرة على التخطيط السليم من اجل تنفيذ تلك الرؤية وبث روح الالتزام بين المدرسين وأولياء الأمور، وجميع العاملين لتنفيذها(عماد الدين،2004).

وأشار (كاربنتر، 2002) إن على المدير الحرص على استمرارية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، والاطلاع على الاتجاهات الحديثة في التربية وطرق

التدريس، والمستجدات المستمرة في هـذا الجانـب، مراعيـا التركيبـة الـسكانية والاجتماعية لطلاب مدرسته ومطلعا على التقدم التكنولوجي المعاصـر والتخطـيط السليم لمواكبته،مراعيا للمتطلبات القومية والوطنية في خططـه، وطبيعـة العلاقـة الأسرية في البيئة الاجتماعية التي توجد بها المدرسة، والمبادئ الأخلاقية السائدة في تلك البيئة، والاستفادة منها في العملية التعليمية وإشاعة روح الفريق بين العاملين في المدرسة،ومدركاً لأهمية الربط بين السياسات العامة في الدولة وبين سياسة التعلـيم، والعمل على تحقيق أهداف تلك السياسات بما ينسجم مع اللوائح والأنظمة الـصادرة من وزارة التربية والتعليم كما يجب، أن يتصف بالهدوء والاتـزان النفـسي، وان يتمسك بأخلاقيات المهنة، واحترام وجهات نظر الآخرين، ويتوجب عليه الحـرص على وجود تفاعل إيجابي بين البيئة المدرسية والبيئة الخارجية المحيطة بها سـواء المجتمع الخارجي أو المدارس الأخرى و يشرف بفاعلية علـى بـرامج الأنـشطة المدرسية، ويعمل على رفع المستوى ألتحصيلي لطلاب مدرسته، وتحفيزهم لإحراز المزيد من التفوق.

وعلى المستوى العام توجد منظمات تعليمية ناجحة وأخرى عكس ذلك، وبناء على ذلك تظهر مجموعة من التساؤلات عـن الأسـباب التـي تقـف وراء هـذه المفارقات، ويمكن الإجابة بأن المنظمات التعليمية الناجحة تكون أكثر كفاءة وفعالية وإنتاجية في استخدام مواردها المتاحة من نظائرها التي تختلف عنها، وقد سبق وأن وضحنا معنى مفهومي الكفاءة والفعالية، وبوجه عام فإن الإداري يجـب أن يمتلـك مجموعة من الكفايات ليستطيع القيام بمهامه بكفاءة وفعالية، كالكفايات الفكرية يحتاج المدير إلى قدرة كبيرة على التفكير الإجمالي للأمور المتعلقة بمدرسته، حيـث أنـه مسئول عن عدة أمور متداخلة وعن عدة قرارات تؤثر فيها، وفي رسم الـسياسات التي تسير عليها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومن أهم الكفايات التي تتعلـق بذلك، الإلمام الجيد بأبعاد العملية التربوية وما بينها من علاقـات، والإدراك التـام للمبادئ والقواعد والنظريات التربوية وما يقابلها مـن عمليـات إداريـة مختلفـة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق وغيرها من العمليات، وأن يكون لديه فكرة واضـحة ورؤية متكاملة عن مدرسته بجميع عناصرها المادية والبشرية ومـشكلاتها ورسـم

خطة معينة لعملية التطوير حسب الإمكانات المتاحة،و الكفايات الفنية والتي يمكـن تصنيفها إلى نوعين منها ما يتعلق بمجال التدريس أما بالنسبة للنـوع الثـاني هـو المهارات الفنية المتعلقة بالجانب الإداري والمهام والواجبات المناطة بمدير المدرسة، ويمكننا تلخيص الكفايات الفنية المتعلقة بمجال التـدريس فـي متابعـة المعلمـين ومساعدتهم في استخدام الوسائل والطرق والأسـتراتيجيات التدريـسية المناسـبة، وتوجيه المعلمين والطلبة للعمل الجاد في الدراسة، والاستغلال الأمثل للوقت، أمـا بالنسبة للكفايات الفنية المتعلقة بالمهام والواجبات الإدارية، فهي تتمثل في العمليـات الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم وصنع القرار والمتابعة والاتصال، والكفايـات الإنسانية وهي مجال واسع جداً، فمدير المدرسة يحتاج إلى كفايات خاصة في إدارته الاجتماعات وفي مهارات القيادة وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على المعلمين مـع محافظته على الثقة المتبادلة بينه وبينهم، ومن أهم تلك الكفايات كفاية التـأثير فـي الآخرين من خلال أسلوبه الحسن ولباقته في التحدث ومعرفته لمفاتيح الشخـصيات الموجودة لديه، وأن يملك انفعالاته، ويمتلك كفاية الاتصال مع الآخرين والقدره على تحفيزهم، والتعامل بعدالة مع الجميع ومساندته المستمرة لهم، ولديه مـن الطـرق المختلفة للتفاعل بين أفراد المجموعة، فالكفايات الإنسانية على قدر كبير من الأهمية في عمل مدير المدرسة حيث أن العملية التربوية قائمـة علـى التفاعـل والحـوار والاتصال، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنـشودة للمدرسـة (معـوض ورزق، 2003).

تلك هي الكفايات التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة والتي تساعده على القيام بمهامه وأدواره الوظيفية بكفاءة وفعالية ومن هذه الأدوار الأتي:

10.1.2 دور مدير المدرسة في توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

لمدير المدرسة دور بالغ الأهمية في توطيد أواصر التعـاون بـين المدرسـة والمجتمع المحلي، وأن يسعى جاهداً للاستفادة من هذه العلاقة في الحـصول علـى دعم المجتمع ومساندته (نشوان، 1985).

ومن هذا المنطلق ترى الدراسة أنه من المهم أن يكون هذا التعاون على الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي لكي تستطيع المدرسة أن تحقق أهدافها، من خـلال مساندة المجتمع المحلي بمؤسساته، سواء كانت الخاصـة أو الحكوميـة، وأفـراده، لأنشطة وبرامج المدرسة، فكل ما يحدث في المدرسة من توجيه وتعلم وتثقيف يتأثر ويؤثر في المجتمع، والكثير من نجاح المدرسة أو فشلها نتاج للعلاقة التـي تقيمهـا المدرسة بالمجتمع المحلي.

11.1.2 دور المدير في المحافظة على نظام وضبط المدرسة:

لمدير المدرسة دور فعال في العمل على ضبط النظام في المدرسة وذلك مـن خلال برمجته لنظام المدرسة وتوقيتاته وفق اللوائح والأنظمـة المنظمـة للعمـل، وتشكيله للجان المختلفة للقيام بعملية النظام والضبط، ولجنة لما ينشأ مـن مـشاكل خاصة بموضوع الانضباط المدرسي ومتابعة حضور وانـصراف العـاملين فـي المدرسة، ومتابعته لسجلات دوام الطلاب، مراعياً تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لهذه العملية في مدرسته (البدري، 2005).

وترى الباحثة ان تشكيل لجنة شؤون الطلاب في المدارس من العوامل المهمة في تحقيق هذا الانظباط، وتفعيلها بالتعاون مع مجلس الاباء والامهات بالتعاون مـع الاخصائي الاجتماعي في المدرسة ومراعاة العدالة في تطبيق لائحة شؤون الطلاب.

12.1.2 دور مدير المدرسة في تهيئة المناخ التنظيمي للمدرسة:

يلعب مدير المدرسة دورا كبيرا في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي لمدرسته لتـتم العملية التربوية للنشء في مناخ تنظيمي صحي قائم على عملية تفاعـل وتواصـل عميق، وعلى مدير المدرسة أن يعمل على تطوير هذا المناخ عن طريق اسـتخدام أساليب ديمقراطية قائمة على المشاركة والتحفيز، وأن يكون على درايـة وإطـلاع بالمناخ التنظيمي وأنواعه المختلفة، ليتمكن من اختيار أفضل تلك المناخات وأنسبها لمدرسته، وأن يعمل على غرس الثقة بين الجميع وأن يتخذ من التدابير مـا يعمـل على ترسيخها، وأن يشرك الآخرين في اتخاذ القرارات المختلفة (بطاح، 2006).

وترى الباحثة بأن تهيئة المناخ التنظيمي في المدرسة بأسلوب يتـسم بالـصدق والثقة بين المدير والعاملين لديه، كلما كان له تأثير ايجـابي علـى العـاملين فـي المدرسة وإحساسهم بالمسئولية اتجاه وظيفتهم التربوية، وما تشتمل عليه من مناشط وفعاليات، لتحقيق اهداف المدرسة وبالتالي ولائهم للمدرسة وللمدير القائم على ادارة هذه المدرسة وهذا مؤشر على مدى فعالية المدير.

13.1.2 دور المدير في بناء علاقة إيجابية مع المعلمين:

يجب على المدير أن يكون على تواصل إيجابي مع المعلمين لما لذلك من أثـر إيجابي على الممارسات التعليمية وتطورها لدى المعلمين، كما أن التعامل الإيجـابي بين المدير والمعلمين ومناقشاته معهم حول الأمـور المتعلقـة بالعمليـة التعليميـة والتعلمية، والأساليب التدريسية، وتزويده لهم بالتغذية الراجعة، كل ذلك يعمل علـى التطوير والتحسين للممارسات التعليمية لديهم، و أن يشجع روح القيادة لدى المعلمين ويشركهم في اتخاذ القرارات المختلفة ووضع أهداف المدرسة ويحثهم للعمل بـروح الفريق لإنجاز مهمة المدرسة، وأن يشارك بفاعلية ونشاط في الأنـشطة المتعلقـة بتطوير نشاطات الموظفين (Serioviani, 1995).

كذلك على المدير أن يعمل على حث المعلمين على الالتزام لما له مـن أثـر إيجابي على أدائهم وتحقيقهم لأهداف المدرسة، وقـد ورد فـي دراسـة قـام بهـا (Benkhoff,1997) ما يؤكد أن الالتزام العالي للعاملين يؤدي إلى تحسن في مستوى الأداء وزيادته.

كذلك من الأمور المهمة بالنسبة لمدير المدرسة أن يعمل على كسب ثقة العاملين لديه وذلك من خلال العمل على تحفيزهم وتهيئة الظروف الملائمة والتي تعمل على إثارة دافعيتهم للعمل والانجاز واستخدام أساليب التحفيز المناسبة سواء أكانت مادية أو معنوية، والسماح لهم بإظهار ما لديهم من قدرات ومهارات مما يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم وممارستهم للعمل، وأن يتعامل المدير مع المعلمين بالطريقة التي يود أن يتعامل بها الآخرون معه(النعيمي،2008).

وترى الباحثة أن العلاقة الإيجابية بين المدير والمعلمين تجعلهـم يـشعرون بالثقة في أنفسهم وفي المدير مما يشجعهم على الاهتمام بعملهم للوصـول لتحقيـق الأهداف المنشودة لهذا العمل كما أنها تكشف عن روح القيادة الفعالة لدى المدير.

14.1.2 دور مدير المدرسة كمشرف مقيم:

من الأدوار المهمة التي يقوم بها مدير المدرسة الدور الإشرافي، والذي يتطلب منة أن يكون على إطلاع ووعي بأهداف الإشراف التربوي، وأن يكون على درجة عالية من التأهيل العلمي، ليستطيع أن يقوم بدوره في هذا الجانب من حيث مساعدته على النمو المهني للمعلمين، والعمل على تحسين العملية التربوية، وتشجيع المعلمين على الابتكار وتوطيد العلاقات الإنسانية مع أعضاء المجتمع المدرسي، وخلق بيئـة تعليمية مريحة للطلاب، ومساعدة المعلمين على تطبيق الوسائل التقويمية المناسـبة مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، ويتبع في ذلك أساليب إشـرافية متنوعـة، كالزيارات الصفية للمعلمين والاجتماعات الفردية والجماعية حسب الحاجة، وحـث المعلمين على التطوير المهني وتبادل الزيارات فيما بينهم لخدمة لعملية التدريـسية (سمارة، 2005).

وترى الباحثة بانه من خلال متابعة مدير المدرسة لاداء المعلمـين، واشـرافه عليهم من خلال الاساليب الاشرافية المختلفة، فعليه ان يبدي رايـه بـصراحة فـي المعلمين واعطاء التغذية الراجعة لهم باسلوب يجمع بـين الدماثـة والحـزم، وان يشعرهم باهمية ما يبديه من ملاحظات.

15.1.2 دور مدير المدرسة في التطوير والإنماء المهني:

على المدير أن يعمل على رفع كفاءة العاملين لديه وأن يعمـل علـى تـوفير برامج تدريبية لهم، ليستطيعوا أن يواكبوا التقدم العلمي والتكنولـوجي والمعـارف المتسارعة، وأن يتلمس الاحتياجـات التدريبيـة لمعلميـه، والتـي كمـا عرفهـا (درة،1991) بأنها تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع ويستطيع التدريب الهادف معالجتها،كما عرفت أيضاً بأنها مجموعة مـن التغيـرات

المطلوب إحداثها في الفرد من حيث معلوماته وخبراته وأدائه وسـلوكه واتجاهاتـه لجعله مناسباً لشغل وظيفة ما وأداء اختصاصات وواجبات تلك الوظيفة بكفاءة عالية (الطعاني،2007) وعليه فإن التدريب يأتي نتيجة لـتلمس الاحتياجـات التدريبيـة للعاملين.

وقد عرف التدريب كما ورد في (السرحاني،2009) بأنه جهد نظامي متكامـل ومستمر يهدف إلى تنمية معارف الفرد ومهاراته وسلوكه لأداء مهامه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وللتدريب عدة مبادئ من أهمها الهدف ويجب أن يكون الهدف من التدريب واضحاً ومحدداً وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأن يكون واقعي وقابل للتطبيق، الاستمرارية أي أن يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه لتطويره وتنميته بما ينسجم مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد، الشمول أي أن يشمل كل المستويات الوظيفية بالمؤسسة، التدرج ويبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا،مواكبة التطور يزود المتدربين بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث تكنولوجيا وأساليب التدريب، الواقعية أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين وبما يتناسب مع مستوياتهم (الطعاني،2007).

وترى الباحثة ان عملية التدريب والتطوير المهني ما هي الا سلسلة مترابطة تبدأ بالعملية التعليمية قبل الخدمة، وعند ممارسة العمل الفعلي تظهر بعض الفجوات والقصور مما يجعلنا ندرك الحاجة الى برامج التدريب والانماء المهني اثناء الخدمة، والتي يجب على مدير المدرسة ان يتلمسها في العاملين لديه من خلال قيامه ببعض ادواره ومهامه الوظيفية، وان ينمي لديهم الشعور باهمية تنمية انفسهم مهنيا.

16.1.2 علاقة مدير المدرسة بالطلاب:

إن علاقة مدير المدرسة بالطلاب يجب أن ترتكز على إسـتراتيجية واضـحة المعالم فالطالب يشكل جوهر العملية التربوية والتعلمية، لذلك فإنه يتحتم على مـدير المدرسة أن يعمل على مساعدة الطلاب للارتقاء بمستوياتهم في شـتى المجـالات حيوياً، وروحياً، واجتماعياً، وثقافياً، وتربوياً (الأغبري، 2006).

وأن يعمل على صقل شخصياتهم وتنميتها نمواً متكاملاً، بحيث تكون مخرجات العملية التربوية من الطلاب على مستوى من الجودة تواكب متطلبات سوق العمل وتمد المجتمع بعناصر فاعلة قادرة على الاضطلاع بمهام التنمية المستدامة ومتواكبة مع متطلبات العصر، ومن المهم أن يتعرف مدير المدرسة على ميول الطلاب واتجاهاتهم،ليتمكن من توفير الأنشطة الملائمة لهذه الميول وهذه الرغبات وأن يهيئ لهم الجو المناسب لممارستها بارتياح، ومن المهم له أن يبني علاقات إيجابية بينه وبين الطلاب وأيضاً بين المعلمين والطلبة مما ينعكس إيجاباً على الطلبة فتنشأ بينهم علاقات إنسانية يسودها الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف، وتوعية الطلبة إلى قواعد الانضباط والنظام في المدرسة، وبثها بين جميع الطلاب عن طريق الوسائل المختلفة كالإذاعة المدرسية والنشرات، و يحرص المدير على التعرف على مشاكل الطلاب وتحليلها، بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي في المدرسة لإيجاد الحلول المناسبة لها (سمارة، 2004).

وترى الباحثة بأنه على مدير المدرسة أن يحرص على توفير كل ما من شأنه العمل على راحة الطلاب، وكل ما من شأنه أن يعمل على التعامل معهم باحترام وإحساسهم بإنسانيتهم وشخصياتهم المتكاملة، لهم تفكيرهم ومشاعرهم، والتي بالتالي ستنعكس على مدى إحساسهم بالارتياح والشعور الايجابي اتجاه المدرسة، ومن ثم ينعكس على مستوياتهم التحصيلية وشخصياتهم.

2.2 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مجال الإدارة المدرسية أو مجالات قريبة منها:

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة **(اللواتي، 1992)** والتي هدفت إلى كشف وتحديد المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، والتي تحد من

مدى فاعليتها، وطبقت على عينة الدراسة (81) مـديرا ومـديرة و (262) معلمـا ومعلمة .

وخلصت الدراسة إلى أن هناك عدة مشكلات تعاني منها المـدارس مرتبـه حسب أهميتها منها قلة وجود مكيفات هواء في الغرف الصفية، افتقـار المكتبـات المدرسية للكتب المهمة، قلة توفر الحوافز المعنوية للمعلمين البارزين، تفشي الأمية بين أولياء الأمور وقلة متابعتهم لأبنائهم، استخدام المدرسـة لفتـرتين دراسـيتين، ضعف التعاون بين المدرسة والأسرة، كثرة كثافة الطلاب فـي الـصفوف، زيـادة أنصبة المعلمين من الحصص الأسبوعية، عدم توفر المنسقين في المدارس، وكثـرة الأعمال الكتابية للمدير، تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام، عـدم تـوفر مساعدي مدراء، التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.

كما بينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيـرات المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والخبرة والنوع الاجتماعي وجنس المدرسة مـن حيث وجود هذه المشكلات.

دراسة **(**أحمد، 1998**)** بدراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية والتي يقصد بها تحديد دور المدير بوضوح للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل وفاعليته من خلال إجراءات العمل المقننة (المبادأة)، والاعتبارية والتي تعني السلوك القائم على الـصداقة والثقـة المتبادلـة ومعاملة المدير للمعلم معاملة إنسانية عن طريق محاولة عمل شيء إضـافي لـه، وذلك من وجهة نظر المعلمين وطبقت على عينة الدراسة (200) معلما من مجتمع الدراسة البالغ (425) معلما، وخلصت الدراسة إلى أن نمط الإدارة الذي يركز على بعد المبادأة يتم استخدامه بدرجة أعلى من نمط الإدارة الـذي يركـز علـى بعـد الاعتبارية بالنسبة لمدراء المدارس، وهذه النتيجـة تعكـس طبيعـة نظـام الإدارة المركزية الذي يغلب على المؤسسة التربويـة والـذي بـدوره يـؤثر فـي الإدارة المدرسية.

دراسة **(**أحمد وأبو الوفاء، 1998**)** والتي هدفت إلى التعـرف علـى مـدى الصراع والغموض الذي قد يصيب الدور الإداري والإشرافي لمدير المدرسة، فيؤثر

على فاعلية أداءه، وأيضا إلى التعرف على مدى تأثير كل من صـراع وغمـوض الدور في رضا المدير عن عمله.

وشملت عينة الدراسة (90) مدرسة في (10) مناطق تعليميـة مـن الحلقـة الثانية من التعليم الأساسي لمحافظة القليوبية في (9) إدارات تعليمية وبالتالي وصل إجمالي المدارس المختارة (90) والتي تحوي على مدير/ ناظر معا ويبلغ عدد العينة النهائي (180) مدير / ناظر (90) ذكور، (90) إناث.

وخلصت الدراسة إلى أن المدراء من ذوي الخبرة القصيرة أكثـر تعرضـا لصراع وغموض الدور وأقل رضا من ذوي الخبـرة الأكثـر، وأن ذوي الخبـرة الأكبر الذين لا يعانون من غموض الدور أو صراع الدور لديهم مستوى متدني من الرضا نحو العمل.

دراسة **(الحديدي،** 1998**)** والتي هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العـام فـي سـلطنة عمان، وطبقت على عينة بلغت (150) مديرا ومديرة من خمس مناطق تعليمية هي مسقط و الداخلية و الشرقية جنوب والباطنة جنوب والباطنة شمال.

وخلصت الدراسة إلى أن أهم هذه الاحتياجات مرتبة حسب أهميتها:

1- مجال التقنيات التربوية (اختيار التقنية المناسبة وفقًا لظروف المدرسة).
2- مجال شؤون الطلبة والأنشطة التربوية (تصميم برامج لتنمية القدرات الإبداعية لدى الطلبة عن طريق الأنشطة، استغلال الأنـشطة لخدمـة المنـاهج، تحديـد المتطلبات اللازمة للأنشطة التربوية، تقويم عمل لجان الأنشطة الطلابية).
3- مجال تطوير المناهج (مساعدة المعلمين على التعرف علـى أهـداف وتحليـل المنهج).
4- مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (تنشيط وتفعيل دور مجالس الآباء والأمهات).
5- مجال الإشراف الفني (وضع برامج علاجية للمتأخرين دراسيا، تطوير أنـشطة وأساليب التدريس، التنسيق بين المشرفين التربويين والجهـاز المـسئول فـي المديرية لتطوير الإشراف الفني).

6- مجال التنمية المهنية للمعلمين (مساعدة المعلمين في تطوير طـرق التـدريس، مساعدة المعلمين في تصميم أدوات التقويم المناسبة، تنمية وإدارة البرامج المعدة لتنمية المعلمين).

7- مجال التطوير الإداري (تدريب الإداريين على استخدام الحاسب الآلي، تقـويم وتحسين العمل الإداري، كيفية وضع الخطة السنوية وإعداد التقارير وفق اللوائح والأنظمة، الإشراف على الشؤون المالية لجمعية المدرسة).

دراسة **(الزدجالي،1999)** تناولت القيم المؤثرة في الـسلوك الإداري لمـدير المدارس الثانوية في سلطنة عمان، على عينة من مديري ومديرات عـشر منـاطق تعليمية في سلطنة عمان وبلغت عينتها (55) مديرا و (65) مديره و خلصت الدراسة إلى أن ترتيب القـيم عنـد مـديري المـدارس الثانويـة حـسب تفـضيلهم لهـا تنازليا(الاقتصادية، ادينية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية)، وقد أظهرت الدراسـة عدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.5) يعزي إلى متغيـر النـوع الاجتماعي والخبرة في القيم المؤثرة في السلوك الإداري، وجـود أثـر ذي دلالـة إحصائية (α=0.5) يعزى لمتغير الجنسية والمؤهل العلمي في القيم الجماليـة فقـط، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.5) يعزى لمتغير توزيع المـدارس حسب المناطق التعليمية في القيم السياسية، وجود أثر ذي دلالـة إحـصائية عنـد مستوى (α=0.5) يعزى لمتغير الدخل الشهري في القيم الاقتصادية فقط.

دراسة **(المحروقي، 2003)** والتي هدفت إلى التعـرف علـى اسـتراتيجيات التطوير الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والكشف عن واقعه، وطبقت على عينـة الدراسة (209) مدير ومديرة من مدراء المدارس الثانوية في سلطنة عمان. وخلصت الدراسة إلى أن هناك اتفاق بين الاستراتيجيات المتعلقة بالتطوير الوظيفي والتي يتم استخدامها بالسلطنة والتي تتمثل في التعلم غير رسمي والتطوير الـذاتي وتـشكيل اللجان وتدريب الزملاء وحلقات النقاش والتدوير الوظيفي والبحث العلمي والقراءات المهنية والنشرات التوجيهية، إلا أنها لا تفعل بالدرجة المطلوبة مما أدى إلى وجـود معوقات تعيق التطوير الوظيفي لمدراء تلك المدارس.

دراسة (الغساني، 2006) والتي هدفت إلى تحديد معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي في بسلطنة عمان ومعرفة اثر بعض المتغيرات في ذلك، وطبقت على عينة الدراسة (150) مديرة و (150) مساعدة و(29) مشرفًا إداريا، وخلصت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تعيق فاعلية الدور القيادي لمديرات المدارس كالمعوقات الشخصية المتمثلة في عدم الثقة بالنفس والمشكلات العائلية، والمعوقات التنظيمية المتمثلة في ضغوط العمل والتفاعل والاتصال بالأقسام التي يديرها الذكور وعدم التعاون والمرونة من قبل المسئولين والاتجاهات السلبية من قبل الذكور نحو الإناث سواء رؤساء أم مرؤوسين، بالإضافة لضعف قدرات الموارد البشرية من الكادر التعليمي والموظفين، والمعوقات الاجتماعية المتمثلة في نظرة المجتمع للمرأة بأنها أقل أهمية من الرجل، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية يعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي في وجود تلك المعوقات لدى المديرات.

دراسة (الهدهود، 1991) والتي هدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لمساعدتهم في أداء أدوارهم بفاعلية، ومن ثم بناء نموذج لتقويم أدائهم على ضوء قائمة الكفايات المقترحة، وخلصت الدراسة إلى وجود اتفاق بين فئات الدراسة حول ترتيب ستة مجالات تتمثل في العلاقات الإنسانية وتدريب العاملين والتقويم والتنظيم، أما بالنسبة لمجالات التنفيذ والمتابعة وتنظيم المنهج والعلاقات مع المسئولين والتخطيط فقد وجد اختلاف في تقدير أهميتها، بينما كان للعلاقات الإنسانية مركز الصدارة من بين قائمة الكفايات بالنسبة لجميع الفئات.

دراسة (الشحي، 2004) والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر المشرفين، وشملت عينة الدراسة (298) مديرا ومديرة ومساعد ومساعدة و (36) من المشرفين والمشرفات الإداريين، وخلصت الدراسة إلى أن غالبية المهارات التدريبية المضمنة في أداة الدراسة اعتبرت الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس، وإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha = 0.05$) تعزى لأي متغير عند جميع مجالات الدراسة بضرورة تأهيل المدراء والمديرات وإشراكهم في لقاءات تربوية ومؤتمرات وندوات وعقد دورات تدريبية وإشرافية وذلك بهدف حصولهم على معلومات ومهارات مختلفة في جميع مجالات التخطيط.

دراسة (صائغ، 1995) والتي هدفت إلى تحديد الأدوار المتوقعة التي يمارسها مدير المدرسة وبناء مقياس لتقويم فعالية أدائه لتلك الأدوار، وقد قام الباحث ببناء مقياس لذلك وطبق على عينة بلغت (2280) مديرا ومديرة من جميع المراحل التعليمية في جميع المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية وذلك للتحقق من صدق المحتوى ومعامل الثبات للمقياس وشمل المقياس في صورته النهائية ستة أبعاد رئيسية لأدوار مدير المدرسة وهي:الدور القيادي والدور الإداري والدور الإشرافي والدور التخطيطي والدور التقويمي والدور الإنساني، وخلصت الدراسة إلى أنه من المؤمل أن يعتمد على هذا المقياس في عمل الدراسات التي تختص بتقويم أدوار مدير المدرسة وإلى التوصية بعمل دراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية أداء مدير المدرسة للعمل على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تطوير وتحسين أداء المدير.

دراسة (خليل ورشيد، 1992) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في الإمارات وطرق زيادة فاعليتها لتحسين النظام التعليمي، والتي طبقت على الموجهين والمعلمين، وخلصت الدراسة إلى وجود بعض القصور في فاعلية أداء الإدارة المدرسية وعزتها إلى الأسباب الآتية :

1. قلة الوعي التربوي والعلمي لدى مديري المدارس.
2. قلة إدراك بعض إدارات المدارس لدورها في تطوير المناهج .
3. إغفال بعض إدارات المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية.
4. إهمال وضع الخطط للعمل على رفع المستوى التحصيلي للطلبة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة إمنتس فان و سيز (Imants Van &Cees,1994) والتي هـدفت إلـى تقييم البرامج الإدارية المدرسية ومدى اثر التدريب على أداء المديرين والمعلمـين، وشملت عينة الدراسة (35) مديرا و(35) معلما من المرحلة الابتدائيـة، وخلـصت الدراسة إلى إن برامج الإدارة المدرسية حققت كفاءة إدارية عاليـة بالنـسبة لأداء المديرين، كما أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين بين أداء المديرين وأداء المعلمين بالنسبة للكفاءات الإدارية والتخطيطيـة والإشـرافية التـي ضمنت في البرامج التدريبية.

دراسة توماس وهولداواي (Holdaway & Ward,2000) والتي هدفت إلـى البحث في السياسات والممارسات المستخدمة في أنظمة تقويم أداء مديري المدارس في ألبرت في كندا، وطبقت الدراسة على النحو الأتـي تم توزيع اسـتبيانات علـى (67) من مدراء العموم، و(100) من مديري المدارس، في حين أجريت مقـابلات مع (10) من مديري العموم، و(10) من مديري المدارس، وخلصت الدراسة إلى إن أهم الأهداف التي يسعى تقويم أداء مديري المدارس إليها بدرجة عالية، هي التطوير المهني، وتحسين أداء المدير الطلاب، وتحقيق المساءلة العامة، وتوضيح توقعـات دور مدير المدرسة، وتزويد صانعي القرار في الإدارة العليا بالمعلومـات الهامـة والتي لها دور في ترقية المدير أو نقلة، ومن أكثر المجالات التي يتم تقويم المـدير على ضوئها هي المعارف ذات الصلة بالعمل والنشاطات الخاصـة بـأداء المـدير كالقيادة، والاتصال، والانضباط المدرسي للطلاب، والعلاقات الإنـسانية والتطـوير المدرسي.

دراسة بيل (Paul, 2000) بعنوان دور ومسؤوليات مدير المدرسة المـؤثر، والتي هدفت إلى ملاحظة دور المدير لتغييره لدور قيادي فعال، ومن خلال التجربة الاجتماعية، وقد اعتمد الباحث في جميع معلوماته على ملاحظة عينة من مـديري المدارس في اجتماعاتهم، وتعاملاتهم اليومية مع المعلمين والطلبة، وأولياء الأمـور، والموظفين، والمجتمع، وقد قدر الباحث دور مدير المدرسة ومسؤولياته فـي قيـادة فرق المعلمين والطلبة والعاملين، والإشراف على المنهج وتطويره، وتقديم الخدمات

للطلبة والمعلمين، والتواصل مع المجتمع المحلي والهيأة التدريسية، وتنسيق وتنظيم الأمور المالية،وخلصت الدراسة إلى أن دور المدير ومسؤولياته متطورة ومتنوعـة وان دوره الرئيس هو تحسين عملية التدريس وان المدير المؤثر هو المدير المتطور والمدير الملتزم هو ذلك الذي يكون لديه رؤيـة محـددة ويمكنـه القيـام بـدوره ومسؤولياته.

دراسة بني ويسز (Biniewicz,1995) حول تـصورات مـديري المـدارس الثانوية الحكومية في ولاية إلينوي للكفايات المهنية، وقد خلصت الدراسـة إلـى أن نسبة (50%) من عينة الدراسة والتي بلغت (210) فردا اعتبروا مجـال العلاقـات الشخصية والاتصال والتعليم وتطوير العاملين والمنهج والمناخ المدرسي، هي التي لها الأهمية الأكبر من الكفايات المهنية لمدراء المدارس.

دراسة بلاك (Black, 1995) والتي هدفت إلى تحديد مستوى نظام تقويم أداء المدارس العليا في المناطق التعليمية في ولاية الينوي بالنـسبة للمجـالات الآتيـة الأهداف، ومعايير التقويم وأدواته، والقائمون عليه، ومقارنتها مـع معـايير تقـويم العاملين المحددة بواسطة اللجنة المشتركة في وضع معايير القـويم فـي الولايـة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (89) من مديري العموم ومساعديهم، ومجموعـة من مديري المدارس، وخلصت الدراسة إلى إن أهم الأهداف التي يحققهـا النظـام بدرجة عالية هي التطوير المهني للمديرين، ثم المساعدة في تحـسين مـستوى أداء المدرسة بوجه عام، أما بالنسبة لمنح الزيادات في الرواتب، ومنح المكافآت للمدراء المتميزين، وتحسين أداء الطلاب، والمساءلة التربوية، وزيادة دافعية المدراء، فإنها تتحقق بدرجة ضعيفة جدا.

دراسة آدم (Adams,1998) والتي هدفت للكشف عن مدى اسـتخدام (21) مجال من مجالات عمل مدير المدرسة والتي حددت من قبـل مجلـس الـسياسات الوطني للإدارة التربوية بولاية واشنطن في أنظمة تقـويم أداء مـديري المـدارس المطبقة في خمس مناطق تعليمية بالولاية لمعرفة أكثر هذه المجالات ارتباطا وأهمية بالإضافة إلى تحديد مستوى الفعالية والرضا عن عمليات التقويم المتبعة، وقد احتوت الدراسة على عدة مجالات من عمل مدير المدرسة كالقيادة وجمع المعلومات وحـل

المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم وتفـويض الـسلطة وبيئـة الـتعلم وتصميم المنهج وإرشاد وتوجيه الطلاب وتطوير الهيئة التدريسية والقياس والتقـويم وتخصيص الموارد وتحفيز الآخرين والعلاقات بـين أفـراد المجتمـع المدرسـي والاتصال وكتابة التقارير والقيم الثقافية والفلسفية وتنفيذ القوانين واللوائح وتطبيـق السياسات التربوية والعلاقات العامة، وقد طبقت الدراسة على (5) مـن مـديري العموم و(8) مشرفين إداريين و (24) مدير مدرسة في المناطق التعليمية الخمـس سابقة الذكر، و (124) مدير مدرسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن جميع أفراد العينة اتفقوا على أن مجالي القيادة وبيئة التعلم والتعليم من أكثـر مجـالات الأداء أهميـة وارتباطا واستخداما في تقويم أداء المديرين ثم يأتي تنظيم العمل وتفويض الـسلطة وإرشاد الطلاب وتطويرهم والقيم الفلسفية والثقافية وتطبيـق الـسياسات التربويـة والعلاقات العامة، وفاعلية طريقة تقويم المديرين المتبعة.

دراسة (Graham,1998) بدراسـة بعنـوان مـديرو المـدارس وأدوارهـم وتحضيرهم وطبقت على (500) مدير للمدارس الابتدائية في ولاية أوكلاهما وركز في دراسته على المجالات الآتية أدوار المديرين والأوقات التي يقضونها فـي هـذه الأدوار وكيفية تجهيز خريجي المدرسة ومستويات الرضا المهني.

وخلصت الدراسة إلى أن المستجيب النموذجي الفعال يقضي (46-60) سـاعة أسبوعيا في التعامل مع الأنـشطة المدرسـية وخاصـة ذات العلاقـة بـالإدارة، والمستجيبون يقضون وقتًا كافيا في عملية الإشراف على الطلبة والمدرسة وحضور الاجتماعات، وعبر أغلبية المستجيبين عن رضاهم عن عملهـم، وتقـدم المدرسـة تدريب للخريجين في مجالات العلاقات العامة ومهارات صنع القرار والاتصال.

دراسة ماجيل (Magel, 1992) بعنوان أساليب تطـوير مـديري المـدارس الطريق إلى النجاح، والتي هدفت للكشف عن مدى فاعلية الجهود التطويرية في رفع كفاءة إداري المدارس، وطبقت الدراسة على عينة بلغـت (415) مـن مـديري المدارس الابتدائية، وخلصت الدراسة إلى إن أهم استراتيجيات التطوير الـوظيفي تشمل التدريب أثناء الخدمة، وعضوية اللجان الرسمية وغير الرسمية، والتعلم غير

الرسمي، والكتابات المهنية، والأدبيات العامة، والـتعلم الـذاتي، وإرشـاد توجيـه الزملاء، والدراسة الجامعية .

3.2.2 تعليق على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع تخص دور مدير المدرسة وفاعليته من زوايا عدة، فمنها ما تناول المشكلات التي تحد من فاعلية مدير المدرسة كدراسة (اللواتي، 1992) ومنها ما تناول غموض الدور لـدى مدير المدرسة وبالتالي أثره على مدى فاعليته كدراسة (أحمد وأبو الوفـاء، 1998) ومنها ما ركز على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وعلى أثـر التـدريب للارتقاء بمستوى أدائهم كدراسة (الحديـدي، 1998)، و(الـشحي، 2004) ودراسـة (امنتس فان أوسايز، 1994)، وبعضها تناول الكفايات الأساسـية لمـدير المدرسـة وبالتالي مدى تأثيرها على فاعليته كدراسة(الهـدهود، 1991)، والـبعض تنـاول معوقات الدور القيادي لمدير المدرسة كدراسة (الغساني، 2006)، ومنها ما تنـاول دور ومسؤوليات مدير المدرسة المؤثر كمدير فعال كدراسة (بيل، 2000)، وجميـع الدراسات السابقة أظهرت أهمية فاعلية دور مدير المدرسة وتنميته وتدريبه، وعلى ذلك فقد أتت هذه الدراسة لتأكد أهمية فاعلية أداء مدير المدرسة كونه يقود العمليـة التربوية في مدرسته، وعملت هذه الدراسة على تقصي وكشف الممارسات الفعليـة لادوار مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في سلطنة عمان ومدى فاعليتهم .

وبالتالي فإن أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

1 تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تهتم بمدراء المدارس.

2 تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تهـتم بفاعليـة الادارة المدرسية.

3 تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونهـا اسـتخدمت المـنهج الوصفي.

وقد واختلفت عن الدرسات السابقة في أنها:

ركزت مباشرةً على تقصي الممارسات الفعلية لأدوار مديري المدارس.

4.2.2 ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

1. بناء أداة الدراسة.
2. الاستفادة من الجانب النظري لتلك الدراسات.
3. منهجية البحث.
4. التصميم الإحصائي.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة من حيث وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، وكذلك كيفية جمع البيانات المطلوبة للدراسة، والمتغيرات التي تعالجها الدراسة الميدانية، كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تحقيقاً لهدف الدراسة، وللإجابة عن التساؤلات التي تثيرها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حتى تستطيع من خلاله معالجة موضوعها، كذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الميداني، الذي يهدف إلى جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على آراء ومقترحات عينة مجتمع الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية لمنطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والبالغ عددهم (3650) معلم ومعلمة للعام الدراسي(2009-2010)م، وذلك حسب الإحصاء للمنطقتين، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة والنوع، وقد بلغ عدد مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مجتمع الدراسة، (57) مدرسة، منها (32) مدرسة في منطقة الباطنة شمال، و(25) مدرسة في منطقة الباطنة جنوب.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة بالنسبة لمعلمي ومعلمات التعليم الأساسي حلقة ثانية حسب النوع والمنطقة

النوع	المنطقة	الباطنة شمال	الباطنة جنوب
ذكور		1534	425
إناث		1274	417
المجموع		2808	842

المجموع الكلي للمنطقتين = 3650

3.3 عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة بنسبة (11%) من مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في منطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب، بواقع(186) معلماً ومعلمة من مدارس منطقة الباطنة شمال، و(186) معلماً ومعلمة من مـدارس منطقة الباطنة جنوب، قسمت إلى (93) معلماً و(93) معلمة، لكل منطقة تعليمية من المنطقتين، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة وفقا للنوع والمنطقة التعليمية، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الاختيار العشوائي.

جدول(2)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع والمنطقة التعليمية

المنطقة	النوع	العدد	
الباطنة شمال	ذكر	93	المجموع
	أنثى	93	186
الباطنة جنوب	ذكر	93	المجموع
	أنثى	93	186
المجموع		**372**	

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة لقياس مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الاعتماد على المصادر الأولية بإتباع الإجراءات التالية:

1. مراجعة الدراسات الأبحاث السابقة التي استخدمت مثل هذه الأدوات كدراسة (أحمد،1998) ودراسة (الزدجالي،1999).
2. الاطلاع على الأدب التربوي من كتب ومراجع وبحوث ومقالات ذات علاقة بأداء وممارسات مدير المدرسة بالإضافة إلى دليل عمل الإدارة المدرسية في سلطنة عمان.
3. تحديد (44) فقرة، تمثل ممارسات ومهام مدير المدرسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، وبعض العاملين في الحقل التربوي، وطلب منهم إبداء رأيهم حول ما يعدل أو يحذف من فقرات الاستبانة أو يضاف عليها، إضافة إلى صحة الصياغة اللغوية لجميع الفقرات ومدى ملائمتها للهدف الذي وضعت من أجله.
4. بعد مراجعة آراء المحكمين، ورأي المشرف على الرسالة، وخبرة الباحثة، تم تصحيح الاستبانة وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة والملحق (ب) يوضح هذه الفقرات.

واستخدمت الدراسة التقدير الكمي، لكي يتم التوصل إلى مدى فاعلية أداء مديري المدارس لمهامهم، بصورة أقرب إلى الموضوعية، وذلك وفق تدريج خماسي حسب نظام ليكرت على النحو التالي:

1- (5) في مستوى الأداء (أوافق بشدة).
2- (4) في مستوى الأداء (أوافق).
3- (3) في مستوى الأداء (محايد).
4- (2) في مستوى الأداء (لا أوفق).
5- (1) في مستوى الأداء (لا أوفق بشدة).

5.3 معيار تقدير الفقرات:

اعتمدت الدراسة في الحكم على تقدير فقرات الاستبانة على المعيار الأتي:

1. أقل أو يساوي 1.49(ضعيف جدا).
2. من 1.50 إلى 2.49 (ضعيف).
3. من 2.50 إلى 3.49 (متوسط).
4. من 3.50 إلى 4.49 (كبير).
5. أكبر من أو يساوي 4.50 (كبير جدا).

6.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى الأداة، عرضت الأداة التي جرى تصميمها بصورتها الأولية، والتي يشير إليها الملحق رقـم(1) علـى(14) محكـم مـن ذوي الخبـرة والاختصاص، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صـحار، وجامعـة الـسلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، وذلك للحكم على مدى مناسبة كل فقرة من حيـث الصياغة والدقة وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه، واختيرت الفقرة التـي اجمـع عليها المحكمين.

وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم وملاحظاتهم حول فقرات الأداة، للاستفادة من خبراتهم وأرائهم فيما يتعلق بالأتي:

1- مدى مناسبة الفقرات للغرض الذي أعدت لقياسه.
2- سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها.
3- إضافة أية فقرات أو حذفها.
4- أي ملاحظات أخرى.

وقد أجمع المحكمون على أن الاستبانة صالحة ويمكـن تطبيقهـا بعـد عمـل التعديلات عليها وحذف بعض الفقرات، وقد جرى حذف(4) فقـرات مـن فقـرات الاستبانة، وذلك بسبب تشابه محتواها مع بعض الفقرات الأخرى، وطلـب تغييـر الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبذلك أصبحت الأداة تتكون في صورتها النهائيـة من (40) فقرة.

7.3 ثبات الأداة:

من اجل التأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة بتوزيعها بعد تعـديلها مـن قبـل المحكمين على عينة بلغت(30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي للتحقق مـن ثبـات الاسـتبانة باسـتخدام ألفـا كرونبـاخ (Cronpach Alpha)، وبلغ معامل الثبات لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعلـيم الأساسي حلقة ثانية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين (0.94) وهو معامـل ثبات مناسب لتحقيق أغراض الدراسة.

8.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

أ- النوع الاجتماعي: وله فئتان(ذكور، إناث).

ب- الخبرة: ولها ثلاث مستويات:

1- (5سنوات فأقل).
2- من (6-10) سنوات.
3- (11 سنة فأكثر).

ج- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات:

1- دبلوم
2- بكالوريوس.
3- ماجستير فأعلى.

د- المنطقة التعليمية:

1- الباطنة شمال.
2- الباطنة جنوب.

المتغير التابع:

مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقتـي الباطنـة شمال والباطنة جنوب .

9.3 تطبيق الأداة:

لقد تم تطبيق الأداة على (372) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية لمنطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب، حيث تم توزيع (390) استبيان رجع منها (372) استبيان بنسبة (95%)، وفقد (18) استبيان.

10.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية(SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك تم حساب اختبار (ت) المتعلق باستخراج الفروق بين متوسطي المجموعتين، وتحليل التباين الأحادي لحساب الفروق بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، بعد تحليل بياناتها إحصائيا وفقا لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة، وسوف توضح الجداول التالية النتائج التي حصلت عليها الباحثة.

1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والثالث والرابع:

السؤال الثاني: ما هي المهام والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

السؤال الثالث: ما هي أوجه القصور في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

السؤال الرابع: ما هي المقترحات للنهوض بمستوى أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مدى فاعلية أداء مديري مدرس التعليم الأساسي حلقة ثانية في منطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب من وجهة نظر المعلمين.

وعلى ضوء استجابات عينة الدراسة على بنود المقياس كما هو موضح في الجدول رقم (3) وفق المعيار الأتي في تقيم استجابات العينة (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة، وتم ترتيب الفقرات ترتيبا تنازليا حسب متوسط مستوى الأداء.

جدول رقم(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) مرتبة ترتيبا تنازليا حسب متوسط الاستجابات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	15	يشرف مدير المدرسة على صيانة المدرسة والمحافظة على نظافتها.	4.55	0.677	كبير جدا
2	40	يعقد مدير المدرسة اجتماعات ولقاءات دورية مع الهيئة الإدارية والتدريسية والفنية بالمدرسة لتنظيم وتطوير العمل المدرسي	4.45	0.723	كبير
3	18	يعمل مدير المدرسة على أن يكون المعلمين والطلبة على درجة عالية من الانتظام والمواظبة.	4.35	0.759	كبير
4	16	يسهم مدير المدرسة في نشر ثقافة تطبيق قواعد السلامة بالمدرسة.	4.34	0.693	كبير
5	23	يحض مدير المدرسة المعلمين على الاستغلال الأمثل لوقت الحصة.	4.29	0.797	كبير
6	17	يحفز مدير المدرسة الطلبة على التعامل بإيجابية نحو المدرسة.	4.29	0.755	كبير
7	12	يقوم مدير المدرسة بتعريف الطلبة بالأنظمة والإجراءات المتعلقة بالسلوك.	4.26	0.794	كبير
8	35	يعمل مدير المدرسة على توفير احتياجات المدرسة من الأثاث والمستلزمات المدرسية.	4.21	0.725	كبير
9	27	يشرف مدير المدرسة على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بمشاركة المجتمع المحلي.	4.19	0.828	كبير
10	39	يعمل مدير المدرسة على توظيف البرامج المحوسبة في الأعمال المدرسية.	4.13	0.853	كبير
11	9	يفعل مدير المدرسة مدرسته كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.	4.13	0.856	كبير
12	2	يحسن مدير المدرسة أساليب التواصل مع الهيئة التدريسية.	4.09	0.917	كبير
13	13	يقوم مدير المدرسة بتطبيق تعليمات الانضباط بعدل ومساواة.	4.07	0.946	كبير
14	10	يقوم مدير المدرسة بنشر رؤية ورسالة المدرسة في المجتمع المدرسي.	4.06	0.909	كبير
15	24	يعمل مدير المدرسة على الحد من السلوكيات التي تعمل على اضطراب الموقف الصفي.	4.05	0.937	كبير
16	7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الأدوار القيادية.	4.04	0.967	كبير
17	21	يتابع مدير المدرسة عملية إرسال تقارير أداء الطلاب إلى أولياء الأمور بصفة دورية.	4.04	0.896	كبير
18	36	يعمل مدير المدرسة على تلبية احتياجات الطلاب التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين في المدرسة.	4.00	0.860	كبير

19	25	يبتكر مدير المدرسة قنوات مستمرة للتواصل والتفاعل مع أولياء الأمور.	4.00	0.891	كبير
20	14	يستعين مدير المدرسة بدعم أولياء الأمور في تفعيل إجراءات الانضباط المدرسي.	3.98	0.926	كبير
21	38	يعد مدير المدرسة تقارير دورية عن سير العمل في مدرسته إلى الجهات المختصة بالمنطقة التعليمية.	3.98	0.838	كبير
22	11	يقوم مدير المدرسة بمتابعة خطة المدرسة من فترة إلى أخرى.	3.97	1.009	كبير
23	34	يعمل مدير المدرسة على إذكاء روح الفريق بين المعلمين في المدرسة	3.97	0.999	كبير
24	26	يعمل مدير المدرسة على استخدام واستغلال موارد المجتمع لتعزيز البرنامج المدرسي.	3.96	0.856	كبير
25	28	يضع مدير المدرسة خطة الإنماء المهني بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3.95	0.947	كبير
26	5	يقيم مدير المدرسة المعلمين بموضوعيه.	3.94	0.942	كبير
27	19	يقوم مدير المدرسة بمتابعة جودة أداء الطلاب بصفة دورية.	3.92	0.896	كبير
28	37	يشرف مدير المدرسة على أعمال الامتحانات وتحليلها في مدرسته.	3.90	0.983	كبير
29	4	يشرف مدير المدرسة على تنفيذ المناهج في مدرسته.	3.89	1.067	كبير
30	29	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط وتقويم أنشطة الإنماء المهني بالمدرسة.	3.89	0.984	كبير
31	22	يتابع مدير المدرسة المعلمين في عملية إخطار الطلاب عن مدى تحسن أدائهم بصفة مستمرة.	3.87	0.976	كبير
32	8	يعد مدير المدرسة خطة المدرسة بمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية والمجتمع.	3.86	1.126	كبير
33	3	يتخذ مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالتدريس بناءا على وثائق التقويم.	3.83	1.105	كبير
34	6	يسهم مدير المدرسة في تطوير استراتيجيات التدريس لدى المعلمين.	3.80	0.946	كبير
35	20	يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة في عملية التقييم بهدف تحسين البرامج المدرسية.	3.77	0.952	كبير
36	33	يشرك مدير المدرسة المعلمون في متابعة إجراءات تنفيذ سياسة المدرسة.	3.77	1.071	كبير
37	32	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط التطويرية بالمدرسة.	3.72	1.056	كبير
38	30	يتابع مدير المدرسة العائد التدريبي لبرامج الإنماء المهني.	3.72	0.908	كبير
39	1	يشارك مدير المدرسة في تقويم المناهج الدراسية.	3.56	1.183	كبير
40	31	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع ميزانية المدرسة .	3.18	1.317	متوسط

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تقييم أداء مديري مـدارس التعلـيم الأساسي حلقة ثانية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي – الخبرة – المؤهل العلمي – المنطقة التعليمية).

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق استبانه على عينة الدراسـة مـن المعلمين والمعلمات لمعرفة أثر متغيرات النوع والمؤهل والخبرة والمنطقة التعليمية على متغير تقييم المعلمين لأداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب، وبعد رصد النتائج وذلك باستخدام اختبار (T) لمعرفة إذا كان هناك فرق ذا دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول رقم (4) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (4)

تحليل التباين الأحادي لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية وفقا لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	186	1.5527	2.408	370	3.112	0.002
انثى	186	1.6473	2.087			

دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0,05

يشير الجدول رقم (4) إلى وجود دلالة إحصائية لصالح المتوسط الأعلى وهـو لصالح الإناث حيث بلغ مستوى الدلالة (0.002) وهو مستوى أقل من (0,05).

3.4 عرض النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل الدراسي:

هل هناك فرق دال إحصائيا في مدى فاعليـة أداء مـديري مـدارس التعلـيم الأساسي حلقة ثانية يعزى لمتغير المؤهل ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات، بهدف التعرف إذا كان هناك فرق ذا دلالة إحصائية، بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، وبعد رصد النتائج استخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي لحـساب المتوسـطات

الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والجدولان رقم (5) ورقـم (6) يوضـحان نتيجـة المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى فاعلية مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغير المؤهل

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
دبلوم	48	1.6	2.6
بكالوريوس	298	1.6	2.3
ماجستير فاعلى	26	1.4	2.9

الجدول رقم (6)

تحليل التباين الأحادي لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغير المؤهل

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	616.8	308.4	2	0.58	0.56
داخل المجموعات	115187.9	530.8	370		
المجموع	1158.4		372		

يشير الجدولان رقم (5) ورقم (6) إلى عدم وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.4 عرض النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة لمعرفة إذا كان هنـاك اثـر ذا دلالـة إحصائية على مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانيـة مـن وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الخبرة:

تم تطبيق الاستبانه على عينة من المعلمين والمعلمات بهدف التعرف على أثـر متغير الخبرة على متغير تقييم المعلمين لمدى فاعلية أداء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية، وبعد رصد النتائج استخدمت الدراسـة تحليـل التبـاين

الأحادي لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة، والجدولان رقم (7) ورقم (8) يوضحان نتيجة المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
5- فأقل	106	1.6036	2.479829
من6-10	200	1.5888	2.196015
من11- فأكثر	66	1.6189	2.192295

الجدول رقم (8)

تحليل التباين الأحادي لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية وفقًا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	**268.1**	**134.1**	**2**	**0.58**	**0.56**
داخل المجموعات	**115536.5**	**532.4**	**370**		
المجموع	**115804.6**		**372**		

يشير الجدولان رقم (7) ورقم (8) إلى عدم وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يعزى لمتغير الخبرة في تقييم المعلمين لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في منطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب.

5.4 عرض النتائج المتعلقة بمتغير المنطقة التعليمية، هل توجد فرق ذا دلالة إحصائية في مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق الاستبانه على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وبعد رصد النتائج استخدمت الباحثة اختبار ت لحساب الفـرق بين المتوسطات الحسابية لمعرفة إذا كان هناك فرق ذا دلالة إحصائية يعزى لمتغير المنطقة التعليمية والجدولان رقـم (9) ورقـم (10) يوضـحان نتيجـة المعالجـة الإحصائية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من حيث المنطقة التعليمية.

المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الباطنة شمال	186	1.6031	2.4211
الباطنة جنوب	186	1.5960	2.1816

جدول رقم (10)

اختبار (ت) لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(T)	مستوى الدلالة
الباطنة شمال	186	1.6031	2,4211	370	0.231	0.817
الباطنة جنوب	186	1.5960	2,1816			

يشير الجدولان (9)، (10) إلى عدم وجود فرق ذا دلالة إحصائية فـي مـدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظـر المعلمـين، بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية.

6.4 مناقشة النتائج

تتناول الباحثة هنا مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتفسيرها، في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها، والتحليلات الـواردة فـي الخلفيـة النظرية، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والثالث والرابع:

أ- من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن الفقرة (15) وهي: يشرف مدير المدرسـة على صيانة المدرسة والمحافظة على نظافتها، من الأدوار التي يؤديها مـدراء المدارس بفاعلية كبيرة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهـذا الـدور (4.55)، والانحراف المعياري (0.677) وقد يعزى السبب في ذلك إلى المتابعة المستمرة من قبل المسئولين في الإدارة الوسطى (المديرية العامة للتربية والتعليم) لمسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، واللجان دائمة التردد علـى المدارس لمتابعة هذه المسابقة ومدى تفعيلها في المدارس، وأيضاً الضغوط التي قد يمارسها أولياء الأمور على إدارة المدرسة في حالة شكوى الطلبة لهـم مـن وجود أي تقصير في هذا الجانب من قبل إدارة المدرسة، ممـا جعـل مـدراء المدارس يركزون على هذا الدور بمستوى عالٍ جدا.

ب- وقد جاءت (38) فقرة مرتبة ترتيبا تنازليا تمارس بمستوى عالٍ من قبل مدير المدرسة كما يوضحها الجدول رقم (3)، حيث تراوح المتوسط الحسابي فيها من (4.45) إلى (3.56)، وهي كالأتي: (40)، (18)، (16)، (23)، (17)، (12)، (35)، (27)، (39)، (9)، (2)، (13)، (10)، (24)، (7)، (21)، (36)،(25)، (14)، (38)، (11)، (34)، (26)، (28)، (5)، (19)، (37)، (4)، (22)،(8)، (3)، (6)، (20)، (33)، (32)، (30)، (1)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تسعى جاهدة إلى الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية، والتحسين من مدى فاعليتها وذلك مـن خـلال البـرامج التدريبيـة المختلفـة والدورات، ومن خلال الأدلة المنظمة للعمل وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بمدير المدرسة خلال السنوات الأخيرة كدليل عمل الإدارة المدرسية والذي تـم وضعه خلال العام (2009)م من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك تطويرا للدليل

السابق وفي ضوء المستجدات والاتجاهات الإدارية والتربوية الحديثة، وأيضاً حرص مدراء المدارس أنفسهم إلى السعي لتحسين، وتطوير، وتنمية الذات،من خلال البرامج التعليمية التي يلتحقون بها، حيث نجد أن الكثير منهم يسعون للحصول على الدرجات العلمية العليا كدرجة الماجستير والدكتوراه في مجال التخصص.

ج- في حين جاءت الفقرة رقم (31) وهي يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع ميزانية المدرسة بأنها تمارس بمستوى متوسط من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقة الباطنة شمال والباطنة جنوب حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.18)، وتعزي الباحثة السبب في ذلك أن هذه الفقرة تخص الوضع المادي ووضع ميزانية المدرسة، والتي قد تشكل نوع من التخوف لدى بعض إدارات المدارس في إشراك المعلمين في وضعها لما لها من نتائج قد تخل بميزانية المدرسة، ووجود بعض العجوزات أثناء التدقيق الفصلي لميزانية المدرسة مما قد يضع بعض المدراء في مواقف حرجة لدى المدققين المسئولين في المديريات العامة للتربية والتعليم إن لم تعد هذه الميزانية بطريقة صحيحة ومناسبة لبنود الصرف المسموح بها من قبل قسم المالية والموازنة في المديرية العامة للتربية والتعليم لكل منطقة تعليمية.

ونستنتج بشكل عام من النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لفقراته أن هناك تفعيل جيد من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب وبمستوى كبير في أغلب الفقرات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فرق ذا دلالة إحصائية في مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في منطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب يعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير النوع:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) يعزى لمتغير النوع وذلك لصالح الإناث، وتعزي الدراسة هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر التزاما وتطبيقاً للوائح والأنظمة المنظمة للعمل وأكثر حرصاً علـى الاطـلاع على المستجدات مما ينعكس على مستوى أدائهن.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة (0.05) يعزى لمتغير المؤهل العلمي في مدى فاعلية أداء مديري مـدارس التعلـيم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعـزي الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة وبمختلف مؤهلاتهم العلمية يتفقون على فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية بمستوى كبير، كون جميع مـديري المدارس ومساعديهم يخضعون لدورات تدريبية وبرامج إنماء مهني موحدة، كدبلوم الإدارة المدرسية، ودورة الإدارة والإشراف، ويطبقون نفس اللوائح والأنظمة، وقـد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (اللواتي، 1992) من حيث عدم وجود أثر ذا دلالـة إحصائية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية بالنسبة لمتغير الخبرة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يجـب أن يمتلكـون مـؤهلات وكفايات قيادية تسهم في فاعليتهم بشكل إيجابي، كما أن مديري المدارس يخضعون لاختبارات ومقابلات شخصية بالإضافة إلى سيرتهم الذاتية قبل أن يكلفـون بـإدارة المدارس، إضافةً إلى أن فاعليتهم تتوقف على مدى تنميـتهم لمهـاراتهم وقـدراتهم الذاتية، ومن خلال التحاقهم ببرامج الدراسـات العليـا كالماجـستير، والـدكتوراه، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الزدجالي،1999) من حيث عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المنطقة التعليمية:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فـرق ذا دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالة(0,05) في مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانيـة فـي منطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب من وجهة نظر المعلمـين بالنـسبة لمتغيـر المنطقة التعليمية، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع مدارس التعليم الأساسي تعمل وفق النظام المطبق على كافة مدارس السلطنة وبجميع مناطقها التعليمية والتي تعمل وفق مبدأ مركزية التعليم تحت رعاية وزارة التربية والتعليم وتطبـق عليهـا لوائح وأنظمة موحدة وفي إطار موحد.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية نجد أنها تتفق مع عـدد من الدراسات كدراسة (اللـواتي،1992)، ودراسـة (الزدجـالي، 1999)،ودراسـة (الشحي،2004)، ودراسة (امنتس فان وسيز،1994) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل، في حين تختلف مع دراسة كلٍ مـن (احمـد وأبـو الوفـاء،1998) ، (الغـساني،2006) ، و(اللواتي،1992) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيـرات الخبـرة والمؤهل، وتختلف مع جميع الدراسات السابقة من حيث وجود اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لصالح الإناث في الدراسة الحالية، إلا أنها ستضيف مـن خلال نتائجها أهم النقاط التي يجب النظر إليها بعين الاعتبار مـن قبـل الجهـات المسئولة عن عملية التدريب لمديري المدارس لتضيق الفجـوة بـين الأداء الفعلـي والأداء المتوقع لمديري المدارس في ظل مبادئ الجودة الشاملة في جميع القطاعات ولاسيما قطاع التعليم وذلك كما هو موضح في توصيات الدراسة.

7.4 ملخص النتائج

من خلال العرض السابق في مناقشة نتائج الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يشرف مدير المدرسة على صيانة المدرسة والمحافظة على نظافتها، من الأدوار التي يؤديها مدراء المدارس بفاعلية كبيرة جدا.

2 وأيضاً الضغوط التي قد يمارسها أولياء الأمور على إدارة المدرسة في حالة شكوى الطلبة لهم من وجود أي تقصير في هذا الجانب من قبل إدارة المدرسة، مما جعل مدراء المدارس يركزون على هذا الدور بمستوى عالٍ جدا.

3 وزارة التربية والتعليم تسعى جاهدة إلى الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية، والتحسين من مدى فاعليتها وذلك من خلال البرامج التدريبية المختلفة والدورات، ومن خلال الأدلة المنظمة للعمل وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بمدير المدرسة خلال السنوات الأخيرة كدليل عمل الإدارة المدرسية والذي تم وضعه خلال العام (2009)م من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك تطويرا للدليل السابق وفي ضوء المستجدات والاتجاهات الإدارية والتربوية الحديثة، وأيضاً حرص مدراء المدارس أنفسهم إلى السعي لتحسين، وتطوير، وتنمية الذات، من خلال البرامج التعليمية التي يلتحقون بها، حيث نجد أن الكثير منهم يسعون للحصول على الدرجات العلمية العليا كدرجة الماجستير والدكتوراه في مجال التخصص.

4 يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع ميزانية المدرسة بأنها تمارس بمستوى متوسط من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لمنطقة الباطنة شمال والباطنة جنوب.

5 أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع وذلك لصالح الإناث، وتعزي الدراسة هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر التزاما وتطبيقاً للوائح والأنظمة المنظمة للعمل وأكثر حرصاً على الاطلاع على المستجدات مما ينعكس على مستوى أدائهن.

6 أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7 أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين لمدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية بالنسبة لمتغير الخبرة.

8 أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0,05) في مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية في منطقتي الباطنة شمال والباطنة جنوب من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية.

8.4 التوصيات:

بناء على ما توصلت إلية نتائج الدراسة الحالية صيغت التوصيات الآتية:

1 إتاحة الفرصة لمدراء المدارس للاطلاع على تجارب الدول الأخرى، في مجال الإدارة المدرسية عن طريق تنظيم مجموعة من الزيارات الفردية أو الجماعية إلى تلك الدول، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات الصلة.

2 تنظيم ندوة للإدارة المدرسية، يدعى لها مجموعة من المتخصصين تعرض بها التجارب الرائدة و المستجدات الحديثة في هذا المجال.

3 الاستعانة ببعض الخبراء المتخصصين من حملة المؤهلات الجامعية العليا في الإدارة المدرسية من الدول الأخرى لتقديم الخبرة وتدريب الكوادر الوطنية على أساليب العمل الحديثة في المجال.

4 توفير أحدث المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بالإدارة المدرسية وتزويد المكتب الفني للدراسات و التطوير بها، والتنسيق في هذا الجانب مع مكتب اليونسكو.

5 إثراء خبرات مدراء المدارس، وإكسابهم المهارات فيما يتعلق بكيفية القيام بالمهام الموكلة إليهم في المدارس، ووضع خطط لتطوير الإدارة المدرسية على مستوى المدرسة والمديرية.

6 العمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين.

7 العمل على رفع مستوى أداء مدراء المدارس من خلال تنمية قدراتهم الإدارية في تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس سعياً إلى التجديد والتطوير.

8 تنويع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية للمدراء لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإدارة المدرسية والتجديد في الحقل التربوي.

9 إجراء بحوث عمل علمية من قبل إدارات المدارس لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، واعتماد نتائجها في تطوير مستوى الإنماء المهني للمعلمين ولأنفسهم.

10 العمل على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال وضع آلية تجعل البيئة المدرسية جاذبة لأولياء الأمور لتدارس المشكلات التي تواجه أبناءهم، ولتجاوز العقبات التي تؤثر سلباً في مستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم.

11 يشجع المنافسة الشريفة بين إدارات المدارس، بعمل المشاريع الإبداعية والدراسات والبحوث.

12 وضع دليل لمدير المدرسة يحتوي على كل ما تشتمل عليه عمليات وعمل خطة موحدة واضحة الأهداف يعمل بموجبها جميع مدراء المدارس وفق التطورات الحديثة.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أحمد، أحمد إبراهيم و أبو الوفا، جمال محمد. (1998). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد، أحمد إبراهيم، (2002). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، دار المعارف الحديثة، القاهرة.

أخوار شيدة، عالية خلف .(2006). **المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الأغا، محمد عثمان. (2005). **واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

الأغا، رياض والأغا، نهضة، (1996). **الإدارة التربوية وأصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**، مطبعة منصور، ط ١، غزة.

الأغبري، عبد الصمد .(2006). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، دار النهضة العربية، بيروت.

الأغبري، عبدالصمد. (2006). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت.

البدري، طارق عبد الحميد .(2005). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.

البدري، طارق عبدالحميد .(2005).**الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

بدوي، احمد زكي (1994). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، القاهرة، دار الكتاب المصري، لبنان، دار الكتاب اللبناني.

البرادعي، عرفات.(1988). **مدير المدرسة الثانوية صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده**، دار الفكر، سوريا.

بسيسو، نادرة غـازي، (2003). **تـصور مقتـرح لمعالجـة مـشكلات الإدارة المدرسية محافظة غزة،** رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنـات، جامعـة عين شمس، القاهرة.

بطاح، أحمد .(2006). **قضايا معارة في الإدارة التربويـة،** دار الـشروق للنـشر والتوزيع، عمان.

تبوك، سالم بن سهيل.(2001). **دور القيادات الإداريـة فـي التطـوير التنظيمـي للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الجبر، زينب.(1987). **الإدارة التربوية في الكويت.** المنظمـة العربيـة للتربيـة والثقافة والعلوم، إدارة البحوث التربوية، تونس.

الحجري، سالم بن محمد. (2002). **واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسـطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمـان وعلاقتـه بـبعض الخـصائص الشخصية والعوامل التنظيمية،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربيـة، جامعة السلطان قابوس.

حجي، أحمد إسماعيل.(1995). **الإدارة التعليميـة والإدارة المدرسـية.** حلـوان، مصر.

الحديدي، محمد بن راشد. (1998**). الاحتياجـات التدريبيـة لمـديري ومـديرات المدارس الإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان،** رسـالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

الحياصات، خالد محمد(2006). **معايير قياس كفاءة وفاعليـة اسـتراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتهما بالاداء المؤسسي فـي المؤسـسات الـصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين،** مجلة الجامعة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 2، العدد 4.

الخليفات، عصام عطا ا حسين(2010). **تحديد الاحتياجـات التدريبيـة لـضمان فاعلية البرامج التدريبية،** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

خليل، أمينة و رشيد، أمنه محمد. (1992). **فاعلية الإدارة المدرسية في تحـسين النظام التعليمي بدولة الإمارات العربية المتحدة**، منطقة الـشارقة التعليميـة، الشارقة.

الراسبي، ناصر بن هلال.(1998). **أسس مقترحه لإختيار ميري المدارس الثانوية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية، جامعة الـسلطان قابوس .

الزدجالي، أمينة بنت عبدالعزيز بن يوسف .(1999**). القيم المؤثرة فـي الـسلوك الإداري لمدير المدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

السرحاني، حمد بن علي. (2009). **الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات التعلـيم الأساسي وما بعد الأساسي في سلطنة عمان من وجهـة نظـرهم**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

السعود، راتب، وبطاح، أحمد.(1993). **إختيار مدير المدرسة الثانوية فـي الأردن أسس مقترحة**. مجلة أبحاث اليرموك، (1) ،187-188 .

سعيد، عمر .(1991). **مبادئ الإدارة الحديثة** ، مكتبة دار الثقافة، عمان.

سليمان، عرفات عبد العزيز .(1985).**إستراتيجية الإدارة فـي التعلـيم،** الطبعـة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

سمارة، فوزي أحمد .(2005). **قضايا تربويـة معاصـرة**، الطبعـة الأولـى، دار الطريق للنشر والتوزيع، عمان

الشحي، خالد محمد .(2004). **الاحتياجات التدريبية لمـديري المـدارس لعمليـة التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظـرهم ونظـر المـوجهين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

صائغ، عبدالرحمن بن أحمد .(1995). **مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة**، حولية كلية التربية، جامعة قطر.

الصيعري، ناصر بن عبدا .(2004). **السلوك الاداري للقيادات التربويـة فـي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار – سلطنة عمـان وعلاقتـه**

بالاداء الوظيفي لمديري المدارس، رسالة ماجيستير غير منـشورة، جامعـة عدن.

الطعاني، حسن أحمد .(2007). **التدريب الإداري المعاصر**، الطبعـة الأولـى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

عبد الوهاب، علي محمد .(2000).**استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بـشري متميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.

العجمي، ميمونة يوسف. (2003). **نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العـام في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

العرفي، عبدا بالقاسم ومهدي، عبـاس عبـد، (1996). **مـدخل إلـى الإدارة التربوية**، جامعة قانيونس، بنغازي.

عماد الدين، منى مؤتمن (2004). **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

العويسي، رجب بن علي. (2006). **تطوير إدارة المدرسة الثانوية بسلطنة عمـان في ضوء معايير الجودة الشاملة**، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربيـة، جامعة عين شمس.

الغريب، شبل بدران وحسين، سلامة عبدالعظيم والمليجي، رضا إبـراهيم(2005). **الثقافة المدرسية**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.

الغساني، وفاء بنت سعيد. (2006). **معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعـة السلطان قابوس.

فهمي، محمد سيف الدين (2000). **التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته**، الطبعة السابعة، الأنجلو المصرية، القاهرة.

فهمي، محمد سيف ومحمود، حسن عبدالمالك (1993**). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

القبطان، صديقة تقي .(2006). **تقويم ممارسات مديري مـدارس التعلـيم العـام لمهامهم في ضوء المستجدات التربوية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

كاربنتر، جون .(2002). **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**. عبـدا أحمـد شحاته، مترجم، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

الكردي، محمد كامل ومدكور، فوزي شـعبان وأمـين، عـادل محمـد.(2001). **أساسيات الإدارة (2)**، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر.

المحروقي، زينة بنت سعود. (2003). **واقع التطوير الوظيفي لمـديري المـدارس الثانوية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربيـة، جامعـة السلطان قابوس.

مرعي، عطية عبدالحي (2008). **إدارة التكلفة لأغراض قيـاس تكلفـة الإنتـاج والخدمات والتخطيط والرقابة**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

معوض، صلاح الدين و رزق، حنان عبدالحليم .(2003).**الإدارة التعليميـة بـين النظرية والتطبيق**، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة .

نشوان، يعقوب حسين.(1985). **الإدارة والإشراف التربوي**، دار الفرقـان للنـشر والتوزيع، الأردن.

النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). **الإدارة** ،الطبعـة الأولـى، دار اليـازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان.

النعيمي، صلاح عبد القادر.(2007). **المدير القائد والمفكر الاستراتيجي**، الطبعـة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع،عمان.

اللواتي، محمد بن شهاب.(1992) . **المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك . الأردن

الهدهود، دلال عبدالواحد. (1991). **الكفايات الأساسية لمـديري المـدارس فـي التعليم العام في دولة الكويت، مجلة دراسات تربويـة7**، 140-185، عـالم الكتب، القاهرة.

وزارة التربية والتعليم .(2005). **التوجيه الإداري في سـلطنة عمـان**، الطبعـة الأولى، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2008). **رسالة التربية الكتاب الرابع (ص9)**، مسقط .

وزارة التربية و التعليم .(1993) . **اللائحة التنظيمية لمدارس التعلـيم العـام** . سلطنة عمان

وزارة التربية والتعليم.(2009). **دليل نظام تطوير الأداء المدرسـي**،مـسقط،سلطنة عمان.

ب- المراجع باللغة الانجليزية:

Biniswicz, M.L. (1995**). Illinois public secondary school principals perceptions regarding the Importance and development of professional competencies,** D A I- A50L08،P.2315.

Catherine, M.(1992) **school administrator's Values: Afocus on Atypicals** Educational Administration Quarterly.

Imants, J.G. M, putten, C.M.V and Leijh, G. (1994). School management training Principals' and Teachers' Sense of Efficacy in primary, edition**, International Journal of education management**, Vol.8,Iss,3, Retrieved.

Paul, G. (2000). **The roles and responsibilities of an effective school principal an internship report,** Unpublished Master Dissertation, University of New found land.

Mullins, L. J. (2005). **management and organizational Behavior**, Prentice Hall, London.

Griffin, W.R. (2000), **Fundamentals of Management**, Houghton Miffin Co., New York ., p.4

Gtahanm, M.W. (1998). **School principals, Their Roles and Preparation**, ERIC, ED 411576.

Adams, J. L. (1998). **Effective Principal Development and Evaluation,** Unpublished Doctoral Dissertation, Seattle University, Washington.

Serioviani, Th. J. (1995). **The principal ship**, 3rd edition, Boston.

Merrill, R. R, Merrill, A.R, and Covey, S. R. (1994). **First things first**, Free press, New York.

Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance: **human relations**, 50(6), pp.701-724.

Magel, S. G. (1992**). Modes of development for school principals: Pathways to success,** Unpublished Doctoral Thesis, Pepperdine University.

Black, k .W.(1995). **A study of principal evaluation in Illinoi high school district: current practices and procdures compared with best practice as articulated by the personnel evaluation standards,** Unpublished doctoral dissertation, America.

Ward, K. L, Holdaway, E. A.and Thomas, D. W. (2000). Policies and practices involved in the evaluation of school principals. **Journal of personnel Evaluation in Education,** vol.14,no.(3), 215-240

Graham, M.W. (1998). **School principals, Their Roles and Preparation**, ERIC, ED 411576

الملحق (أ)

الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم

الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الفاضل الدكتور\ المحترم،،،

تقوم الباحثة بدارسة بعنوان **(مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين)**، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ويقع ضمن متطلبات المشروع البحثي للباحثة التأكد من درجة صدق أداة الدراسة المتمثلة في استبانه تهدف إلى استقصاء مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ونظرا لما تمتلكونه من خبرات تربوية واسعة، ودراية في مجال البحث العلمي، تود الباحثة الاستفادة من تلك الخبرات وتزويدها بآرائكم في الأداة المذكورة أعلاه من حيث:

مدى مناسبتها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

مدى وضوح فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والتربوية.

حذف أو تعديل أو إضافة ما ترونه مناسبا من فقرات .

ويرجى قبل التكرم بتحكيم أدوات الدراسة تزويد الباحثة بالبيانات التالية:

البيانات الشخصية للمحكم:
الاسم (الثلاثي)...
الدرجة العلمية:.. التخصص:...
مقر العمل:.. القسم:...
سنوات الخبرة:...

علما بأن الأداة سوف تعتمد على المقياس الآتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

شاكرة لكم سلفا حسن تعاونكم مثمنة لكم الجهود العلمية المبذولة في تحكيم الإستبانة

الباحثة\ إنصاف بنت محمد بن سعيد السعيدي

جامعة مؤتة

م	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	مترابطة	غير مترابطة	التعديل
1	يشارك مدير المدرسة في تقويم المناهج الدراسية.					
2	يحسن مدير المدرسة أساليب التواصل مع الهيئة التدريسية.					
3	يتخذ مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالتدريس بناءا على وثائق التقويم وأراء المعلمين.					
4	يشرف مدير المدرسة على تنفيذ المناهج في مدرسته.					
5	يقيم مدير المدرسة المعلمين بموضوعيه.					
6	يسهم مدير المدرسة في تطوير استراتيجيات التدريس لدى المعلمين.					
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الأدوار القيادية.					
8	يعد مدير المدرسة خطة المدرسة بمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية والمجتمع.					
9	يفعل مدير المدرسة مدرسته كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.					
10	يقوم مدير المدرسة بنشر رؤية ورسالة المدرسة بين المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.					
11	يقوم مدير المدرسة بتعديل ومتابعة ومراجعة خطة المدرسة من فترة إلى أخرى.					
12	يقوم مدير المدرسة بتعريف الطلبة بالأنظمة والإجراءات المتعلقة بالسلوك.					
13	يقوم مدير المدرسة بتطبيق تعليمات الانضباط بعدل ومساواة.					

14	يستعين مدير المدرسة بدعم أولياء الأمور في تفعيل إجراءات الانضباط المدرسي.					
15	يشرف مدير المدرسة على صيانة المدرسة والمحافظة على نظافتها.					
16	يسهم مدير المدرسة في نشر ثقافة تطبيق قواعد السلامة بالمدرسة.					
17	يحفز مدير المدرسة المعلمين والطلبة على التعامل بإيجابية نحو المدرسة.					
18	يعمل مدير المدرسة على أن يكون المعلمين والطلبة على درجة عالية من الانتظام والمواظبة.					
19	يقوم مدير المدرسة بمتابعة جودة أداء الطلاب بصفة دورية.					
20	يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة في عملية التقييم بهدف تحسين البرامج المدرسية.					
21	يتابع مدير المدرسة عملية إرسال تقارير أداء الطلاب إلى أولياء الأمور بصفة دورية.					
22	يتابع مدير المدرسة المعلمين في عملية إخطار الطلاب عن مدى تحسن أدائهم بصفة مستمرة.					
23	يحض مدير المدرسة المعلمين على الاستغلال الأمثل لوقت الحصة.					
24	يعمل مدير المدرسة على الحد من السلوكيات التي تعمل على اضطراب الموقف الصفي.					
25	يبتكر مدير المدرسة قنوات مستمرة للتواصل والتفاعل مع أولياء الأمور.					
26	يعمل مدير المدرسة على استخدام					

	واستغلال موارد المجتمع لتعزيز البرنامج المدرسي.					
27	يشرف مدير المدرسة على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بمشاركة المجتمع المحلي.					
28	يضع مدير المدرسة خطة الإنماء المهني بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمعلمين.					
29	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط وتقويم أنشطة الإنماء المهني بالمدرسة.					
30	يتابع مدير المدرسة العائد التدريبي لبرامج الإنماء المهني.					
31	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع ميزانية المدرسة .					
32	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط التطويرية بالمدرسة.					
33	يشرك مدير المدرسة المعلمون في متابعة إجراءات تنفيذ سياسة المدرسة.					
34	يعمل مدير المدرسة على إذكاء روح الفريق بين المعلمين والإداريين بالمدرسة					
35	يعمل مدير المدرسة على توفير احتياجات المدرسة من الأثاث والمستلزمات المدرسية.					
36	يعمل مدير المدرسة على تلبية احتياجات الطلاب التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين في المدرسة.					
37	يشرف مدير المدرسة على أعمال الامتحانات وتحليلها في مدرسته.					
38	يعد مدير المدرسة تقارير دورية عن سير العمل في مدرسته إلى					

	الجهات المختصة بالمنطقة التعليمية.					
39	يعمل مدير المدرسة على توظيف البرامج المحوسبة في الأعمال المدرسية.					
40	يعقد مدير المدرسة اجتماعات ولقاءات دورية مع الهيئة الإدارية والتدريسية والفنية بالمدرسة لتنظيم وتطوير العمل المدرسي					
41	يضع مدير المدرسة خطة سنوية للمدرسة تشتمل على الأهداف والغايات.					
42	يقوم مدير المدرسة بالعمل على تعليم الطلبة المهارات الأساسية.					
43	يقوم مدير المدرسة بمتابعة ومراقبة دمج المهارات الأساسية مع المواد التدريسية بصفة مستمرة.					
44	يحث مدير المدرسة على احترام الفروق الاجتماعية والثقافية.					

ملاحظة، أو فقرات أخرى للإضافة:

أ:

ب:

جـ:

الملحق (ب)

استبانة قياس مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الاساسي حلقة ثانية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في صورتها النهائية

بسم ا   الرحمن الرحيم

الأفاضل / الأخوة والأخوات المعلمين والمعلمات
المحترمين.

السلام عليكم ورحمة ا   وبركاته /

تقوم الباحثة بدارسة للحصول على درجة الماجستير في التربيـة (تخـصص إدارة تربوية) بعنوان : مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وذلك بقصد تقصي الممارسات الفعلية لمديري مدارس التعليم الأساسـي حلقـة ثانية للتعرف على مدى فاعلية أدائهم وذلك من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة التي بين أيديكم .

والمرجو منكم التفضل باختيار الاستجابة التي تعبر عن رأيكم بدقة.

علما بأن البيانات الواردة في الاستبانة وما تتضمنه من أراء ومقترحات تعتبر سرية ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم .

الباحثة: إنصاف بنت محمد بن سعيد السعيدي

جامعة مؤته

أولا : البيانات الأساسية:

الاسم (اختياري):

اسم المدرسة (اختياري):

1- النوع الاجتماعي : 1-( ) ذكر 2-( ) أنثى .

2- المؤهل الدراسي 1- ( ) دبلوم .

2- ( ) بكالوريوس .

3- ( ) ماجستير فأعلى .

3- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية 1- ( ) 5سنوات فأقل

2- ( ) من 6- 10

3- ( ) من 11فأكثر

4- المنطقة التعليمية:

1- الباطنة شمال( ).

2- الباطنة جنوب( ) .

م	العبارة	**أوافق بشدة**	**أوافق**	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشارك مدير المدرسة في تقويم المناهج الدراسية.					
2	يحسن مدير المدرسة أساليب التواصل مع الهيئة التدريسية.					
3	يتخذ مدير المدرسة القرارات المتعلقة بالتدريس بناءا على وثائق التقويم.					
4	يشرف مدير المدرسة على تنفيذ المناهج في مدرسته.					
5	يقيم مدير المدرسة المعلمين بموضوعيه.					
6	يسهم مدير المدرسة في تطوير استراتيجيات التدريس لدى المعلمين.					
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في الأدوار القيادية.					
8	يعد مدير المدرسة خطة المدرسة بمشاركة الهيئة الإدارية والتدريسية والمجتمع.					
9	يفعل مدير المدرسة مدرسته كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع.					
10	يقوم مدير المدرسة بنشر رؤية ورسالة المدرسة في المجتمع المدرسي.					
11	يقوم مدير المدرسة بتعديل بمتابعة خطة المدرسة من فترة إلى أخرى.					
12	يقوم مدير المدرسة بتعريف الطلبة بالأنظمة والإجراءات المتعلقة بالسلوك.					
13	يقوم مدير المدرسة بتطبيق تعليمات الانضباط بعدل ومساواة.					
14	يستعين مدير المدرسة بدعم أولياء الأمور في تفعيل إجراءات الانضباط المدرسي.					
15	يشرف مدير المدرسة على صيانة المدرسة والمحافظة على نظافتها.					
16	يسهم مدير المدرسة في نشر ثقافة تطبيق قواعد السلامة بالمدرسة.					

					يحفز مدير المدرسة الطلبة على التعامل بإيجابية نحو المدرسة.	17
					يعمل مدير المدرسة على أن يكون المعلمين والطلبة على درجة عالية من الانتظام والمواظبة.	18
					يقوم مدير المدرسة بمتابعة جودة أداء الطلاب بصفة دورية.	19
					يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة في عملية التقييم بهدف تحسين البرامج المدرسية.	20
					يتابع مدير المدرسة عملية إرسال تقارير أداء الطلاب إلى أولياء الأمور بصفة دورية.	21
					يتابع مدير المدرسة المعلمين في عملية إخطار الطلاب عن مدى تحسن أدائهم بصفة مستمرة.	22
					يحض مدير المدرسة المعلمين على الاستغلال الأمثل لوقت الحصة.	23
					يعمل مدير المدرسة على الحد من السلوكيات التي تعمل على اضطراب الموقف الصفي.	24
					يبتكر مدير المدرسة قنوات مستمرة للتواصل والتفاعل مع أولياء الأمور.	25
					يعمل مدير المدرسة على استخدام واستغلال موارد المجتمع لتعزيز البرنامج المدرسي.	26
					يشرف مدير المدرسة على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها بمشاركة المجتمع المحلي.	27
					يضع مدير المدرسة خطة الإنماء المهني بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	28
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط وتقويم أنشطة الإنماء المهني بالمدرسة.	29
					يتابع مدير المدرسة العائد التدريبي لبرامج الإنماء المهني.	30
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع ميزانية المدرسة .	31
					يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط التطويرية بالمدرسة.	32
					يشرك مدير المدرسة المعلمون في متابعة إجراءات تنفيذ سياسة المدرسة.	33

34	يعمل مدير المدرسة على إذكاء روح الفريق بين المعلمين في المدرسة					
35	يعمل مدير المدرسة على توفير احتياجات المدرسة من الأثاث والمستلزمات المدرسية.					
36	يعمل مدير المدرسة على تلبية احتياجات الطلاب التعليمية والاجتماعية والصحية والنفسية بالتنسيق مع المعنيين في المدرسة.					
37	يشرف مدير المدرسة على أعمال الامتحانات وتحليلها في مدرسته.					
38	يعد مدير المدرسة تقارير دورية عن سير العمل في مدرسته إلى الجهات المختصة بالمنطقة التعليمية.					
39	يعمل مدير المدرسة على توظيف البرامج المحوسبة في الأعمال المدرسية.					
40	يعقد مدير المدرسة اجتماعات ولقاءات دورية مع الهيئة الإدارية والتدريسية والفنية بالمدرسة لتنظيم وتطوير العمل المدرسي					

الملحق (ج)

أسماء المحكمين للأداة

الملحق(ج):

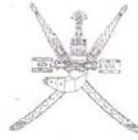
أسماء المحكمين للأداة

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	د. جمال نايف الأشقر	دكتوراه	جامعة صحار
2	د. طارق أبو النجا	دكتوراه	جامعة صحار
3	د. عبداللطيف عبد القادر علي	دكتوراه	جامعة صحار
4	د. حسين رحيم مصطفى	دكتوراه	جامعة صحار
5	د. محمد أحمد النقادي	دكتوراه	جامعة صحار
6	د. عمر هاشم إسماعيل	دكتوراه	جامعة السلطان قابوس
7	د. أمل بنت راشد الكيومي	دكتوراه	جامعة السلطان قابوس
8	د. زهرة بنت ناصر الراسبي	دكتوراه	جامعة السلطان قابوس
9	د. راشد بن غريب البلوشي	دكتوراه	المديرية العامة للتربية والتعليم- الباطنة شمال
10	د. عبدا الشبلي	دكتوراه	المديرية العامة للتربية والتعليم- الباطنة شمال
11	محمد بن مصبح بن محمد	ماجستير	المديرية العامة للتربية والتعليم- الباطنة شمال
12	سعيد الفارسي	ماجستير	المديرية العامة للتربية والتعليم- الباطنة شمال
13	عبدالرحمن بن سالم القاسمي	دبلوم عالي	المديرية العامة للتربية والتعليم- الباطنة شمال
14	حرشان بن خميس المقبالي	دبلوم عالي	المديرية العامة للتربية والتعليم- الباطنة شمال

الملحق (د)

الرسائل الموجهة إلى الجهات المختصة لتطبيق أداة الدراسة (الإستبانة)

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المكتب الفني للدراسات والتطوير



الرقم: ص. م. ت. ٦٥٠
التاريخ: .... هـ الموافق ١٩/٤/١٠

الفاضلة/ المديرة العامة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباطنة جنوب المحترمة

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

أود إفادتكم بأن الفاضلة/ أنصاف بنت محمد السعيدي طالبة دراسات عليا ماجستير تخصص ادارة تربوية تقوم بإجراء دراسة حول (مدى فاعلية اداء مديري مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمو التعليم الاساسي بمدارس مديريتكم .

علية المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة وذلك وفق الاجراءات المعمول بها لديكم ، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحثة مباشرة على هاتف رقم (٩٩٤٧٣١٨٦) .

شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

جنيتو بنت محمد اللمكية
مستشارة معالي الوزير لتطوير البرامج التعليمية
المكلفة بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير

المكتب الفني للدراسات والتطوير ص ب : ٣ - الرمز البريدي ١١٣ - وزارة التربية والتعليم - البريد الإلكتروني tosd@moe.om
هاتف : ٢٤٧٧٣١٢٩ فاكس : ٢٤٧٧٣٠٧٤
ب ٢٠١٠م

2- رسالة وزارة التربية والتعليم الى المديرية العامة لمنطقة الباطنة شمال بالسماح بتطبيق أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المكتب الفني للدراسات والتطوير

الرقم: ص.م.ف. ٦٥٠
التاريخ: .... هـ الموافق ١٩/٤/٢٠١٠م

د. تنمية الموارد البشرية

الفاضل/ مدير عام المديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباطنة شمال المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

أود إفادتكم بأن الفاضلة/ أنصاف بنت محمد السعيدي طالبة دراسات عليا ماجستير تخصص ادارة تربوية تقوم بإجراء دراسة حول (مدى فاعلية اداء مديري مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمو التعليم الاساسي بمدارس مديريتكم .

علية المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة وذلك وفق الاجراءات المعمول بها لديكم ، وفي حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال بالباحثة مباشرة على هاتف رقم (٩٩٤٧٣١٨٦) .

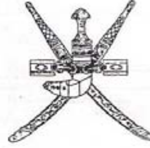
شاكرين لكم حسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

جنيتو بنت محمد اللمكية
مستشارة معالي الوزير لتطوير البرامج التعليمية
المكلفة بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير

المكتب الفني للدراسات والتطوير ص ب : ٣ - الرمز البريدي ١١٣ - وزارة التربية والتعليم - البريد الإلكتروني tosd@moe.om ب ٢٠١٠م
هاتف : ٢٤٧٧٣١٢٩ فاكس : ٢٤٧٧٣٠٧٤

3- رسالة المديرية العامة لمنطقة الباطنة جنوب إلى مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لسماح بتطبيق أداة الدراسة

سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة جنوب



الرقم
التاريخ / / هـ
الموافق ١ / ٥ / ٢٠١٠م

الأفاضل/ مديرو ومديرات مدارس التعليم الأساسي بالحلقة الثانية المحترمون
الأفاضل/ المكلفون بإدارات مدارس التعليم الأساسي بالحلقة الثانية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

الموضوع (الفاضلة/إنصاف بنت محمد السعيدي)

بالإشارة إلى رسالة الفاضلة/ جنيتو بنت محمد اللمكية - مستشارة الوزير لتطوير البرامج التعليمية المكلفة بأعمال مدير المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم ٦٥٠ بتاريخ ١٩/٤/٢٠١٠م ، نود الإفادة بأن المذكورة أعلاه تقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع (مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان) ، وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمو التعليم الأساسي بمدارس المنطقة .

عليه ، يرجى التكرم نحو تسهيل مهمة الباحثة من خلال تعبئة الاستبانة الخاصة بعينة الدراسة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .



ليلى بنت أحمد النجار
المديرة العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة جنوب
alnajjar@moe.om

هاتف :٢٦٨٧٦٢٠٧ / ٢٦٨٧٦٢٠٦ ،فاكس:٢٦٨٧٥٠٨٣ ،ص.ب :٣، الرمز البريدي:٣٢٩- الرستاق
البريد الإلكتروني :s-batinah.net موقع الوزارة : www : moe.gov.om

4- رسالة دائرة تنمية الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال الى مديري مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية لسماح بتطبيق أداة الدراسة

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة شمال



الرقم: ٧ / ٣ / ٢٩٣٢
التاريخ: ١١ / ٥ / ١٤٣١هـ
الموافق: ٢٦ / ٤ / ٢٠١٠م

دائرة تنمية الموارد البشرية
قسم التدريب والإنماء المهني

من : مدير دائرة تنمية الموارد البشرية
إلى: الأفاضل / مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي المحترمين

السـلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد ....

الموضوع: تسهيل مهمة باحث.

بناء على كتاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم ٦٥٠، بتاريخ ٢٠١٠/٤/١٩م ،والمتضمن تسهيل مهمة الباحثة/ أنصاف بنت محمد السعيدي، طالبة دراسات عليا ، وتقوم حاليا بدراسة كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان (مدى فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي التعليم الأساسي بمدرستكم .

لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمتها في تطبيق أدوات دراستها وذلك بتعبئة الإستبانات المرفقة من قبل الفئة المستهدفة وإعادتها الى قسم التدريب والإنماء المهني في موعد غايته الأحد ٢٠١٠/٥/٩م، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

وتقبلوا وافر الاحترام



نسخة إلى:
قسم التدريب والانماء المهني .

هاتف : ٢٦٨٤٠٢٥٥ فاكس : ٢٦٨٤٢١٧١ ص.ب: ٢٠٠ الرمز البريدي : ٣١١ - صحار